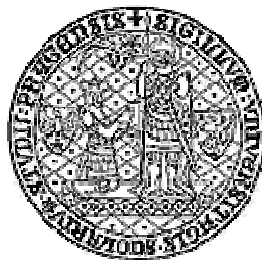


**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

*Fakulta tělesné výchovy a sportu*



**Martina Pavlová**

**Komunikace klubu AC Sparta Praha fotbal, a.s.**

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: PhDr. Vladimír Janák, CSc.  
Studijní obor: Management tělesné výchovy a sportu  
Praha 2009

## **Bibliografická identifikace**

<b>Jméno a příjmení autora:</b>	Martina Pavlová
<b>Název práce česky:</b>	Komunikace klubu AC Sparta Praha, fotbal a.s.
<b>Název práce anglicky:</b>	Communication of AC Sparta Praha, fotbal a.s.
<b>Katedra:</b>	Katedra kinantropologie, humanitních věd a managementu sportu
<b>Vedoucí práce:</b>	PhDr. Vladimír Janák, CSc.
<b>Rok obhajoby:</b>	2009

## **Abstrakt česky**

Diplomová práce Komunikace klubu AC Sparta Praha, fotbal a.s. pojednává o mediální struktuře, komunikačních a PR aktivitách klubu a částečně navazuje na bakalářskou, v níž jsem se zabývala postavením klubového časopisu v komunikaci klubu. Práce vychází z primárních i sekundárních zdrojů informací. Jejím hlavním cílem je zhodnocení komunikace na základě názorů fanoušků klubu získaných prostřednictvím dotazníkového šetření a podrobné analýzy komunikačních kanálů. Teoretický rámec práce tvoří charakteristika specifického vztahu mezi sportem a médií a vymezení základních pojmů z oblasti Public Relations a komunikace s důrazem na jejich aplikaci ve sportu.

## **Abstract in english**

Diploma thesis Communication of AC Sparta Praha, fotbal a.s. deals with media structure, communication and Public Relations of the club. Thesis partly extends my bachelor thesis which is focused on the position of the club's magazine in Sparta's communication. Thesis is based on primary data as well as secondary data sources. Data gathered by the self-administered questionnaire and detailed analysis of the channels of club's communication serve as the basis for the complex evaluation of Sparta's communication which is the main goal of this thesis. Theoretical background comprises of the description of unique relationship between sport and media and of the definition of the key terms relating to Public Relations and communication with emphasis on their application in sport.

## **Klíčová slova**

Profesionální sportovní klub, masová média, vztah sportu a médií, komunikace, Public Relations ve sportu, AC Sparta Praha fotbal, a.s., klubová média, postoje fanoušků, dotazník

## **Key words**

Professional sports club, mass medias, sport & media relationship, communication, sport Public Relations, AC Sparta Praha fotbal, a.s., media of the club, fan's attitudes, questionnaire

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou diplomovou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti i pro účely výzkumu a studia.

V Praze dne 3. 9. 2009

Martina Pavlová

## **Poděkování**

Ráda bych tento prostor využila k vyjádření poděkování vedoucímu práce PhDr. Vladimíru Janákovi, CSc., bývalým i současným zaměstnancům AC Sparta Praha fotbal, kteří mi poskytli potřebné informace, materiály a rady, a v neposlední řadě své rodině a blízkým, kteří mě při psaní podporovali a povzbuzovali.

# Obsah

<b>1. ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>2. CÍLE A ÚKOLY .....</b>	<b>9</b>
<b>3. VYMEZENÍ POJMŮ – PROFESIONÁLNÍ SPORT, MÉDIA.....</b>	<b>10</b>
3.1 PROFESIONÁLNÍ SPORT A SPORTOVNÍ PRŮMYSL .....	10
3.2 MASOVÁ MÉDIA A MEDIÁLNÍ KOMUNIKACE .....	12
<b>4. SPORT &amp; MÉDIA .....</b>	<b>14</b>
4.1 MEDIÁLNÍ PRŮMYSL – MEDIÁLNÍ TRH .....	14
4.2 PARAZITICKÝ VERSUS SYMBIOTICKÝ MODEL .....	17
4.3 NAVÁZÁNÍ VZTAHU .....	18
4.3.1 <i>Komodifikace sportu</i> .....	19
4.4 CHARAKTERISTIKA VZTAHU SPORT & MASMÉDIA.....	19
4.4.1 <i>Význam sportu pro média</i> .....	20
4.4.2 <i>Význam médií pro sport</i> .....	21
4.4.3 <i>Ekonomická dimenze – sport-mediální trh</i> .....	22
4.4.4 <i>Dopad médií na sport</i> .....	24
4.4.5 <i>Nová média a komunikace sportovních organizací</i> .....	25
4.4.6 <i>Sportovní žurnalismus a Sport Public Relations</i> .....	27
<b>5. PUBLIC RELATIONS A KOMUNIKACE VE SPORTU (SPORT PR).....</b>	<b>29</b>
5.1 POJETÍ PUBLIC RELATIONS, INTEGROVANÁ FIREMNÍ KOMUNIKACE .....	29
5.2 VÝZNAM PR .....	30
5.3 VYMEZENÍ SPORT PR.....	31
5.3.1 <i>Sport PR a sportovní marketing</i> .....	32
5.4 MEDIA RELATIONS VE SPORTU .....	33
5.4.1 <i>Modely media relations</i> .....	34
5.4.2 <i>Komunikace a realizace media relations</i> .....	35
5.5 DALŠÍ FORMY PR.....	37
5.5.1 <i>Community relations</i> .....	38
<b>6. METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA .....</b>	<b>40</b>
6.1 ZÁKLADNÍ POUŽITÉ METODY .....	40
6.1.1 <i>Rešerše a studium odborné literatury</i> .....	40
6.1.2 <i>Analýza dokumentů a materiálů – sekundární zdroje dat</i> .....	41
6.1.3 <i>Interview s odborníky</i> .....	41
6.1.4 <i>Dotazníkové šetření</i> .....	42
6.2 DOTAZNÍK - KOMUNIKACE AC SPARTA PRAHA S FANOUŠKY .....	46
6.2.1 <i>Cíle a přínosy výzkumu</i> .....	46
6.2.2 <i>Zdroj dat – vzorek a jeho velikost</i> .....	46
6.2.3 <i>Metoda sběru dat – elektronický dotazník</i> .....	46
6.2.4 <i>Analýza dat</i> .....	48
6.2.5 <i>Zpracování a prezentace výsledků</i> .....	48
<b>7. AC SPARTA PRAHA FOTBAL, A.S. ....</b>	<b>49</b>
7.1 POSTAVENÍ KLUBU .....	49
7.2 OBCHODNÍ ČINNOST .....	50

7.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	50
7.3.1	<i>Začlenění komunikace a PR do organizační struktury</i> .....	52
7.3.2	<i>Struktura oddělení komunikace a PR</i> .....	53
<b>8.</b>	<b>KOMUNIKACE AC SPARTA PRAHA</b> .....	<b>55</b>
8.1	ZAJIŠTĚNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE .....	55
8.2	ZAJIŠTĚNÍ EXTERNÍ KOMUNIKACE .....	56
8.3	CÍLE A CHARAKTER KOMUNIKACE A PR AC SPARTA PRAHA .....	57
8.4	KOMUNIKACE S FANOUŠKY - PROJEKTY .....	58
8.4.1	<i>Zákaznické centrum</i> .....	58
8.4.2	<i>FanClub Sparta</i> .....	58
8.4.3	<i>Zlaté permanentky</i> .....	60
8.4.4	<i>Projekt Sparta fandí slušně</i> .....	61
8.4.5	<i>Komunikace s tvrdým jádrem fanoušků (tzv. Ultras)</i> .....	62
<b>9.</b>	<b>ANALÝZA KOMUNIKAČNÍHO MIXU AC SPARTA PRAHA</b> .....	<b>64</b>
9.1	INTERNÍ ELEKTRONICKÁ MÉDIA .....	64
9.1.1	<i>Internetové stránky – www.sparta.cz</i> .....	64
9.1.2	<i>Internetové stránky – www.spartafandislusne.cz</i> .....	70
9.1.3	<i>Newsletter</i> .....	70
9.2	INTERNÍ TIŠTĚNÁ MÉDIA .....	71
9.2.1	<i>Magazín Sparta do toho!</i> .....	71
9.2.2	<i>Letáky a plakáty</i> .....	79
9.3	INTERNÍ SPECIFICKÁ MÉDIA .....	80
9.3.1	<i>Velkoplošné obrazovky</i> .....	80
9.3.2	<i>Rádio Sparta</i> .....	80
9.3.3	<i>Vnitřní televizní okruh</i> .....	81
9.4	EXTERNÍ MÉDIA – MEDIA RELATIONS .....	81
<b>10.</b>	<b>NÁZORY FANOUŠKŮ NA KOMUNIKACI KLUBU - DOTAZNÍK</b> .....	<b>85</b>
10.1	DEMOGRAFICKÉ ÚDAJE .....	85
10.1.1	<i>Pohlaví</i> .....	85
10.1.2	<i>Věk</i> .....	86
10.2	ZDROJE INFORMACÍ O KLUBU .....	87
10.3	HODNOCENÍ KOMUNIKACE KLUBU .....	90
10.4	KLUBOVÁ (INTERNÍ) MÉDIA .....	92
10.4.1	<i>Oficiální internetové stránky – www.sparta.cz</i> .....	92
10.4.2	<i>Magazín Sparta do toho!</i> .....	94
10.5	ÚSKALÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	97
<b>11.</b>	<b>ZHODNOCENÍ KOMUNIKACE A PR KLUBU, MOŽNÁ OPATŘENÍ</b> ..	<b>99</b>
<b>12.</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>107</b>
<b>13.</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK</b> .....	<b>109</b>
<b>14.</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>110</b>
<b>15.</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>114</b>
<b>16.</b>	<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>115</b>

# 1. Úvod

Sportovní kluby působící v současném profesionálním sportu představují strategicky řízené a vysoce organizované podnikatelské subjekty, jejichž činnost dnes není orientována pouze do sféry sportovní, ale naopak je zaměřena na dosahování dalších cílů z oblasti společenské a ekonomické. I pro sportovní kluby tedy platí, že o úspěšnosti nabízených produktů na trhu nerozhodují pouze jejich kvalitativní parametry, ale ve stále větší míře též schopnost organizace navázat, rozvíjet a trvale udržovat vzájemné pozitivní vztahy s relevantními cílovými skupinami: vztahy charakterizované vzájemným porozuměním, respektem a (v rámci možností) obousměrným tokem komunikace. Klíčovým nástrojem managementu elitních profesionálních klubů se tak stává strategicky plánovaný a řízený proces komunikace zaměřený dovnitř i vně sportovního klubu, v němž klíčovou úlohu sehrávají klasické sdělovací prostředky i vlastní mediální struktury.

Tato diplomová práce si klade za úkol analyzovat komunikační a Public Relations aktivity jednoho z ekonomicky nejsilnějších českých sportovních klubů, AC Sparta Praha fotbal, a.s., s přihlédnutím k aktuálním trendům definovaným rozvojem nových komunikačních technologií, které činí mediální trh podstatně interaktivnějším a které zároveň (nejen) sportovním klubům otevírají nové komunikační kanály a možnosti. Cílem práce je zhodnocení komunikace klubu AC Sparta Praha, které vychází nejen z informací získaných přímo od představitelů klubu a z rozboru klubových médií a dokumentů, ale zároveň akceptuje názory, přání a postoje významné cílové skupiny klubu – spartánských fanoušků a příznivců.

Práce je rozdělena do několika částí, z nichž první je věnovaná vymezení teoretického rámce pro získání základního přehledu o problematice vztahu sportu a masmédií i o oblasti Public Relations a komunikace. Vlastní analytické části zaměřené na komunikační a PR aktivity klubu AC Sparta Praha fotbal, a.s. předchází metodologická část, v níž stručně popisujeme použité metody. Důležitou součástí práce je prezentace výsledků dotazníkového šetření zaměřeného na zjištění postojů fanoušků ke klubovým médiím a komunikaci celkově, které nám v závěru umožní komplexněji zhodnotit komunikační a PR aktivity AC Sparta Praha fotbal, a.s..



## 2. Cíle a úkoly

Hlavním cílem této práce je zhodnocení komunikačních a PR aktivit profesionálního fotbalového klubu AC Sparta Praha fotbal, a.s.. Při hodnocení budeme vycházet z rozboru stávajících komunikačních kanálů klubu a zároveň z názorů fanoušků na komunikaci klubu, které získáme prostřednictvím dotazníkového šetření. Dílčím cílem diplomové práce je tedy zjištění postojů fanoušků klubu. Syntéza informací získaných od představitelů i příznivců klubu nám v závěrečné části umožní komplexnější zhodnocení komunikace a navržení možných doporučení a implementací pro klub právě na základě výsledků průzkumu názorů spartánských fanoušků.

Z uvedených cílů odvozujeme tyto stěžejní **úkoly**:

- Vymezení základních pojmů a zasazení tématu do teoretického rámce vycházejícího ze studia odborné literatury zaměřené na vztah sportu a médií a Public Relations
- Přiblížení fotbalového klubu AC Sparta Praha se zaměřením na jeho vnitřní strukturu a zajištění komunikace
- Popis a analýza komunikačních kanálů a aktivit klubu na základě rozhovorů s představiteli klubu a rozboru poskytnutých materiálů a statistik
- Sestavení dotazníku pro zjištění postojů fanoušků
- Sběr dat prostřednictvím elektronického dotazníku
- Zpracování a vyhodnocení získaných dat
- Syntéza všech získaných dat a formulace závěrečného zhodnocení komunikace klubu a případných doporučení pro klub

### 3. Vymezení pojmů – profesionální sport, média

Stručný teoretický výklad klíčových pojmů naší diplomové práce uvádíme pro lepší pochopení vývoje a povahy vztahu, který se mezi těmito dvěma sférami vytváří a který popisujeme v následující kapitole.

#### 3.1 *Profesionální sport a sportovní průmysl*

Kategorizace sportu je v současnosti značně nejednotná a nepřehledná. Přesto uvedeme alespoň základní úrovně (formy) současného sportu. Za nejpřehlednější považujeme diferenciaci na základě výkonnosti<sup>1</sup>, v jejíž rámci rozlišujeme:

##### 1. Sport rekreační

Rekreační sport zahrnuje spontánní více či méně organizované pohybové volnočasové aktivity provozované napříč všemi vrstvami občanů za účelem aktivního vyžití a pobavení se v souvislosti se zlepšením fyzického i psychického stavu.

##### 2. Sport výkonnostní

Výkonnostní sport je naplňován systematictější pohybovou činností charakterizovanou uvědomělou snahou o zdokonalení a rozvoj po fyzické i duševní stránce vedoucí ke zvyšování výkonnosti. Ta je pak poměřována v soutěžích organizovaných svazy. I v tomto případě se jedná o aktivitu vyplňující volný čas, avšak provozovanou obvykle v rámci sportovních klubů. Sportovci jsou zároveň producenti i konzumenti hodnot vzešlých z vlastní činnosti.

##### 3. Sport vrcholový

Vrcholovým sportem rozumíme sport na nejvyšší výkonnostní úrovni, které mohou dosáhnout jen vybraní jedinci, kteří disponují talentem, mají k dispozici odpovídající tréninkové podmínky a výkonu vše podřídí. Sport vrcholový přesahuje dimenzi volného času a žádá si podřízení životního režimu požadavkům daného sportu. Vrcholoví sportovci zaujímají zvláštní společenský statut, neboť hodnoty, které vytvoří, jsou spotřebovávány zejména veřejností.

---

<sup>1</sup> DOVALIL, Josef a kolektiv. *Olympismus*. 1. vyd. Praha : Olympia, 2004. ISBN 80-7033-871-7. Sport, s. 14 - 15.

Na vrcholu pomyslné pyramidy sestavené z předchozích úrovní sportu stojí **sport profesionální**, jenž je vyústěním sportu vrcholového. Jedná se o vysoce organizovanou oblast sportu reprezentovanou organizacemi – kluby, jejichž (prakticky čistě) podnikatelská činnost je orientována na generování zisku a jeho maximalizaci při současném naplňování sportovních a společenských cílů. Profesionální sportovní klub či organizace se tak stává plnohodnotným článkem tržní ekonomiky, neboť se při dosahování svých cílů řídí jejím mechanismem. Profesionální sport představuje, v současnosti zdá se nevyčerpatelný, zdroj zábavy pro široké disperzní publikum. A právě masmédia (v čele s televizí) jsou zprostředkovatelem tohoto druhu zábavy. Rozvoj elitního sportu a růst jeho společenského významu je zejména v druhé polovině 20. století akcelеровán komercializací a komodifikací sportu, jež je úzce provázána se zájmem médií. Proces utváření vazeb mezi subjekty profesionálního sportu a médii a popis jejich vzájemné provázanosti je jádrem další kapitoly a dostaneme se k němu po stručném vymezení pojmu masmédia.

Profesionální sport je důkazem existence přímých i nepřímých vztahů mezi oblastí sportu a ekonomikou. Sport v tomto smyslu je jednoduše byznys. V ekonomicky vyspělých státech se sportovní průmysl řadí mezi nejdynamičtější se rozvíjející odvětví a tvoří tak nezanedbatelnou položku v tvorbě hrubého domácího produktu. Z ekonomického hlediska již sportem není jen sportovní výkon či pohybová aktivita, ale je třeba sport chápat jako obchodní činnost – sportovní průmysl. Ten Pitts a Stotlar definují jako *trh, na kterém produkty nabízené zákazníkům představují sport, fitness orientované na rekreaci nebo výkon a dále to (sportovní průmysl) mohou být činnosti, zboží, služby, lidé, místa nebo myšlenky*.<sup>2</sup> Pitts pojem sportovní průmysl dále konkretizuje a člení jej do tří průmyslových segmentů<sup>3</sup> – výkonnostního sportu (účastnický produkt nebo divácký produkt), sportovní produkce (produkty výbavy, produkty tvorby výkonu) a segment propagace sportu (merchandising, propagační akce, média, sponzoring, dary a podpora). V návaznosti na dynamiku společenského vývoje vymezuje David Rowe dnešní současný profesionální sport dokonce jako sportovní ekonomiku (*economy of sport*)<sup>4</sup>.

Sport a jeho vývoj je tak třeba chápat ze dvou hledisek:

---

<sup>2</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management sportu*. Praha : East west publishing company, 2000. ISBN 80-7219-010-5. s. 88.

<sup>3</sup> Tamtéž s. 82 - 84

<sup>4</sup> ROWE, David. *Sport, culture and the media : the unruly trinity*. Buckingham, England : Open University Press, 2004. s. 21.

- jako zlepšování fyzických a morálních schopností jedince
- na základě tvorby zisku a kapitálu

Tato dvě pojetí umocněná komercializací a komodifikací sportu (i sportovců) vedou k značnému odštěpení dnešního profesionálního sportu od institucionální ideologie sportu a zároveň ke striktnímu vymezení sportu diváckého se všemi jeho kulturními i ekonomickými aspekty.

Je tedy zřejmé, že sport je ovlivňován společenským, kulturním i ekonomickým kontextem a zároveň všechny tyto oblasti sám ovlivňuje. Sport už tak není pouze aktivní pohybová a herní aktivita, ale i sociální fenomén, jehož význam daleko překračuje dosažené výsledky či statistiky vzájemných utkání<sup>5</sup>.

### 3.2 Masová média a mediální komunikace

Slovo médium má svůj původ v latině a lze jej přeložit jako prostředek, zprostředkovatel. V nejobecnější rovině lze tedy tento pojem chápat jako „něco, co umí zkomunikovat lidi a vytvořit mezi nimi vztah“. Ve smyslu lidské komunikace pak médium (médiá) označuje to, *co zprostředkovává někomu nějaké sdělení, tedy médium komunikační*<sup>6</sup>. V užším pojetí je dnes pojem médium prakticky ztotožňován s pojmem masmédiá (massmedia) – masová média, v češtině též sdělovací prostředky. Masová média jsou technicky a organizačně terciární<sup>7</sup> média uzpůsobená pro přenos potenciálně otevřených sdělení k velkému počtu disperzních příjemců. Představují tak prostředky celospolečenské komunikace překračující časoprostorovou bariéru, která směřuje od jednoho zdroje k mase (málo diferenciované skupině izolovaných konzumentů médií) bez možnosti sledovat jeho přímou reakci. Ta je možná pouze odloženou a institucionalizovanou formou. V rámci tohoto procesu jsou předávány symbolické obsahy – produkty, které vznikají obvykle standardizovaným postupem a jsou podmíněné (stejně jako jejich podoba) specifickou technologií. Pro tento proces (typ komunikace) se vžil pojem masová či mediální komunikace, jejíž podoba je zásadně determinována povahou médií. O definici masové komunikace nepanuje všeobecná shoda, avšak například Janowitz říká, že „*masová komunikace zahrnuje instituce a postupy, jimiž specializované skupiny využívají technické prostředky (tisk, rozhlas, filmy apod.) pro šíření symbolic-*

<sup>5</sup> SEKOT, Aleš. *Sport a společnost*. Brno : Paido, 2003. ISBN 80-7315-047-6. s. 8.

<sup>6</sup> JIRÁK, Jan, KÖPPLOVÁ, Barbara. *Média a společnost : stručný úvod do studia médií a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha : Portál, 2003. ISBN 80-7178-697-7. s. 16.

<sup>7</sup> Mezi primární komunikační média se řadí např. jazyk či neverbální kódy komunikace. Za média sekundární bývají označována média umožňující psané sdělení, tedy např. obrázek, písmo. Tato média podporují zejména komunikaci interpersonální, soukromou (tedy např. i emaily, telefony apod.).

*kého obsahu směrem k rozsáhlému, nesourodému a široce rozptýlenému publiku.*<sup>8</sup>  
Podle Jiráka a Köpplové jsou pro média a mediální komunikaci rozhodující tři aspekty:<sup>9</sup>

1. užití určitých technologií
2. postavení médií jako společenských institucí, které mají vliv na vývoj a podobu společenských vztahů
3. podíl na tvorbě kulturního prostředí

Média představují hlavní, důvěryhodný a převládající zdroj informací pro většinu lidí žijících v moderní společnosti. Přinášejí zprávy o skutečnostech, jež se udály za hranicí našeho časoprostoru, a proto s nimi nemůžeme mít vlastní zkušenost. Média tvoří signifikantní mezičlánek, který spojuje danou událost se svědectvím o ní, které je pak distribuováno širokému publiku. Je tedy zřejmé, že média mají zásadní vliv na podobu a obsah daného sdělení. Masová média samozřejmě nejsou jen zdrojem informací, ale i zábavy, čímž se též podílejí na socializaci jedince. Ze společenského hlediska pak představují významný činitel, neboť jejich prostřednictvím se šíří společenské normy a hodnoty. Tím se podílejí na utváření podoby společnosti a vztahů, které v ní panují<sup>10</sup>.

Média jsou však zároveň vystavena dalším vlivům (politickým, ekonomickým) i pravidlům (formálním neformálním) a jejich cíle nejsou zaměřeny pouze do oblasti komunikace. Nabízení konkrétních obsahů publiku tak může být motivováno vlastními zájmy stejně jako zájmy jiných společenských institucí, což se samozřejmě odráží v podobě daného mediálního textu. Pro publikum (příjemce) mediální instituce nejsou jediným zdrojem informací a významů. Informace o realitě získávají též přímým pozorováním a na základě vlastní zkušenosti, přímo ze společenských institucí či z těchto institucí prostřednictvím médií. Všechny tři tyto prvky (lidé, média a instituce) jsou na sobě vzájemně závislé, a tvoří tak složitý komplex.

Je tedy neoddiskutovatelné, že masmédia v dnešní společnosti zaujímají z několika hledisek významné postavení. Komunikační prostředky a jejich působení lze dnes označit jako společenské instituce, jež se staly nenahraditelným zdrojem informací i zábavy, nástrojem politických zápolení, výrazným determinantem trávení volného času a rodinného života a pro mocenské vrstvy středem jejich zájmu.

---

<sup>8</sup> MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. 2. vyd. Přeložili Jan Jirák a Marcel Kabát. Praha : Portál, 2002. ISBN 80-7178-714-0. s. 31.

<sup>9</sup> JIRÁK, Jan, KÖPPOVÁ, Barbara. *Média a společnost : stručný úvod do studia médií a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha : Portál, 2003. ISBN 80-7178-697-7. s. 41.

<sup>10</sup> BURTON, Graeme, JIRÁK, Jan. *Úvod do studia médií*. Brno : Barrister & Principal, 2001. s. 15.

## 4. Sport & média

Sport i masová média tedy představují významné sociálně kulturní fenomény dnešní doby. Sport i média bývají nezdůvodněně označovány za sociální instituce, které se staly integrální součástí každodenního života a jejichž dopady lze pozorovat nejen v rovině společenské, ale i ekonomické, kulturní či politické. Většinu mediálních organizací stejně jako sportovní organizace působící v elitním – profesionálním - sportu však zároveň musíme chápat jako podnikatelské subjekty, jejichž chování je podmíněno a určováno fungováním trhu. S dynamickými změnami vedoucími k postmoderní společnosti se rozvíjí, utváří a proměňuje specifický vztah mezi těmito dvěma svéráznými strukturami, jenž se do užšího zájmu sociologie a mediálních studií dostává přibližně až v posledních dvaceti letech. Rozkrytí povahy tohoto vztahu je zásadní pro chápání kontextu fungování současných profesionálních sportovních organizací.

Sport v současnosti tvoří neodmyslitelnou a mezi čtenáři, posluchači i diváky velice populární součást mediálních obsahů. Těžko si dnes představíme noviny bez sportovní sekce a televizní (a rozhlasové) vysílání bez sportovních přenosů a zpravodajství. Sportu je věnován nemalý prostor také na internetu, ať již máme na mysli on-line přenosy, diskuse, blogy, zpravodajské servery, oficiální weby samotných sportovních organizací a jiné. Je tedy zřejmé, že mezi masmédií a sportem (ve smyslu sportu profesionálního, vrcholového) existují významné vazby. Tyto dvě sociální instituce nestojí odděleně, ale naopak se významným způsobem vzájemně ovlivňují a zároveň představují klíčové elementy v přetváření společnosti a kultury. V odborné literatuře zabývající se touto problematikou se můžeme setkat s nejrůznějšími pojmy, které toto úzké sepjetí sportu s masmédií potvrzují; např. *mediasport* (Wenner), *media sports cultural complex* (Rowe), *mediální sport* (Sekot). Jaká však je povaha vztahu a vazeb mezi sportovním a mediálním „sektorem“?

### 4.1 Mediální průmysl – mediální trh

Média musíme akceptovat také jako nezanedbatelné ekonomické instituce, které směřují k vytvoření vlastnický i ekonomicky vysoce globalizovaného odvětví, jež je součástí národních ekonomik. Jejich stěžejním ekonomickým cílem (ne však jediným) je generování zisku. Médii přenášena sdělení nejen spoluutvářejí společenský kulturní prostor a představují zdroj informací pro populaci, ale lze je chápat i jako zvláštní druh komodity kultivující poptávku po informacích i zábavě. Podoba médií je pak ovlivněna

ziskem plynoucím z produkce této komodity. Právě mediální průmysl patří v dnešní době mezi největší a stále expandující průmyslová odvětví, které je charakterizováno nejen rysy ekonomickými (produkce a distribuce zboží), ale i rysy politickými (výkony a distribuce moci a procesů společenské regulace) a kulturními (produkce, výměna a reprodukce společensky sdílených významů)<sup>11</sup>. McQuail navíc v této souvislosti upozorňuje na vysoký stupeň závislosti mediálních institucí na dynamicky se vyvíjejících technologiích, které zajišťují šíření mediálních obsahů. Tím McQuail staví média do středu tří hlavních sil – politické, ekonomické a technologické<sup>12</sup>. Technologická podmíněnost činí vstup (a další fungování v odvětví) do mediálního odvětví kapitálově velice náročným.

Oblast masmédií lze popsat jako specifický trh charakterizovaný čtyřmi stranami<sup>13</sup>:

1. *spotřebiteli*, kteří na trh vstupují za účelem uspokojení potřeb informace a zábavy, což zásadně ovlivňuje fungování celého trhu
2. *tvůrci programů*, kteří tyto potřeby chtějí uspokojit bez jakýchkoli tlaků ze strany zadavatelů reklamy
3. *zadavatelů reklamy*, kteří informují o svých produktech prostřednictvím reklamy
4. *vlastníky médií*, kteří poskytují cesty zadavatelům reklam a tvůrcům programů, aby komunikovali se spotřebiteli

Každý z uvedených činitelů soustřeďuje svou činnost na to, co mu jde nejlépe, a pro doplnění svých služeb vstupuje na trh. Spotřebitelé tedy vstupují na trh s jasným cílem: požadují informativní nebo zábavné pořady, které obsahují minimum reklam za co nejmenší cenu. Někdy jsou spotřebitelé ochotni zaplatit určitou sumu za příjem specifických televizních kanálů či programů bez reklam (např. některé programy kabelové televize). Jindy naopak nemusí za program platit vůbec, protože zadavatelé si natolik cení možnosti uvádět reklamy, že jsou ochotni za ni zaplatit takové částky, které nejen pokrývají náklady vlastníků na vysílání, ale přinášejí jim dokonce zisk. Spotřebitelovu touhu po zábavě a informaci jsou schopni uspokojit tvůrci programů, protože dokáží

---

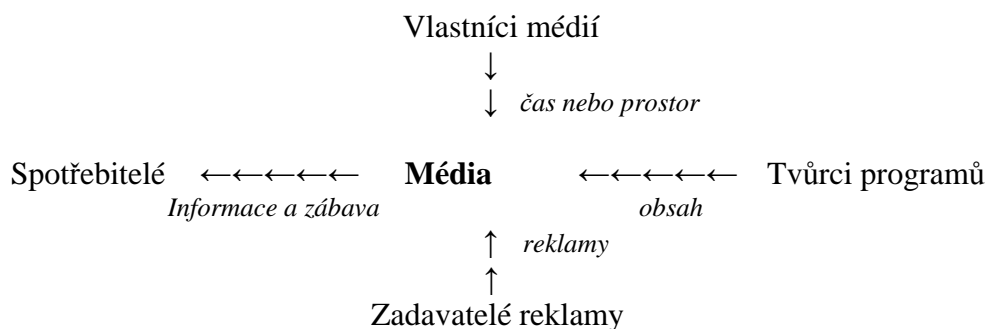
<sup>11</sup> JIRÁK, Jan, KÖPPLOVÁ, Barbara. *Média a společnost : stručný úvod do studia médií a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha : Portál, 2003. ISBN 80-7178-697-7. s. 64.

<sup>12</sup> MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. 2. vyd. Přeložili Jan Jiráček a Marcel Kabát. Praha : Portál, 2002. ISBN 80-7178-714-0. s. 182.

<sup>13</sup> TELLIS, Gerard J. *Reklama a podpora prodeje*. 1. vyd. Přeložili David Janečka, Lidmila Janečková, Milan Třaskalík. Praha : Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-997-7. s. 462–464.

s minimálními náklady vytvořit adekvátní programy, za něž žádají od vlastníků médií vysoké ceny. Vlastníci médií tak spojují všechny tendence ve snaze minimalizovat své náklady a maximalizovat velikost publika a reklamní sazby. Zásada je přitom jednoduchá: cena za reklamní čas či prostor nesmí převyšovat cenu, kterou jsou zadavatelé ochotni zaplatit s přihlédnutím k rozsahu a typu publika, jež je programem přitahováno. Snaha po zasažení co nejširšího spektra publika či publika s žádoucím demografickým a sociálním profilem pro konkrétního inzerenta se pak promítá do podoby nabízených programů (produktů).

**Obrázek 1 - Schéma mediálního trhu**



A právě sport zaujímá na tomto trhu pozici vysoce oceňovaného produktu ze strany zadavatelů reklamy a potažmo i vlastníků médií, neboť přitahuje nebývale rozsáhlé publikum. Sport navíc představuje nepostradatelnou složku atraktivního programového vysílání či jednu z nejčtenějších rubrik tištěných médií. Prakticky si tak sport a sportovní akce lze představit na pozici tvůrce programů. Sport se zkrátka stal žádaným artiklem u všech subjektů tohoto trhu.

V teorii masové komunikace se pak můžeme setkat s tvrzením, že „charakter médií je typicky hybridní“<sup>14</sup>, a to právě proto, že média operují na dvojím trhu:

1. **mediálním** (spotřebitelském), kde své produkty v konkurenci s jinými (např. deník, časopis aj.) prodávají běžným zákazníkům.
2. **reklamním**, na němž soupeří s ostatními o přízeň inzerentů, kterým prodávají budoucí chování – pozornost spotřebitelů (publika) jako specifickou službu.

Mediální (symbolické) obsahy lze chápat jako obchodovatelné komodity (produkty) obsahující jak směnnou hodnotu (na reklamním trhu) tak užitnou hodnotu pro

<sup>14</sup> MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. 2. vyd. Přeložili Jan Jiráček a Marcel Kabát. Praha : Portál, 2002. ISBN 80-7178-714-0. s. 195.



příjemce<sup>15</sup>. Tyto produkty většinou vznikají vysoce standardizovaným, rutinním způsobem.

Mediální instituce tedy usilují o spojení dvou cílů - zhodnocení svých investic, což je podstatou ekonomického přežití, s logikou společenských očekávání. A právě zřetel veřejného zájmu, jenž je nedílnou součástí mediální komunikace, diferencuje mediální podnikatelský sektor od „běžného“ podnikání. Masová média coby instituce jsou tedy součástí ekonomické a mocenské struktury společnosti a zároveň důležitým prvkem prostředí kulturního.

## 4.2 *Parazitický versus symbiotický model*

V osmdesátých letech dvacátého století, kdy se vztah sportu a médií dostává do středu zájmů sociologů a mediálních odborníků, vznikly dva protichůdné koncepty charakterizující tento vztah:

1. **parazitický model**, kdy ze vztahu profituje pouze jeden z účastníků a tím jsou masmédia. Média (zejména televize) jsou popisována jako „škůdce“ (*corrupting parasite*<sup>16</sup>), který sport „vysaje“, ale neposkytne mu nic na oplátku.
2. **symbiotický model**, který vystihuje vztah médií a sportu jako vzájemně prospěšného soužití, z něhož mají prospěch oba účastníci. Oba z něho čerpají a zároveň do něho přispívají - každá společnost má něco, co požaduje ta druhá.

Dnes lze bez obav říci, že vztah mezi masmédií a sportovními organizacemi je **symbiotický**. Mezi organizacemi se na pozadí společenského, ekonomického a technologického vývoje vytvořily pevné vazby, které bývají často označovány jako **vzájemná závislost a nepostradatelnost**, přestože původně byly sport i média nazírány jako odlišné organizační struktury, které prakticky neměly nic společného, neboť esenciální podstatou sportu je fyzická činnost narozdíl od mediální produkce postavené na tvorbě symbolů. Za poslední století se však hranice mezi těmito dvěma fenomény začaly postupně smazávat až do té míry, že fungování médií bez sportu (a naopak) je dnes prakticky nemyslitelné. Katalyzátorem tohoto zásadního převratu jsou dynamické celospolečenské změny - industrializace a vznik kapitalismu (v obecné rovině), jež při-

---

<sup>15</sup> MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. 2. vyd. Přeložili Jan Jiráček a Marcel Kabát. Praha : Portál, 2002. ISBN 80-7178-714-0. s. 59.

<sup>16</sup> REAL, Michael R. MediaSport: Technology and the Commodification of Postmodern Sport. In WENNER, Lawrence A. *MediaSport*. London; New York : Routledge, 1998. s. 16.

nesly zásadní změny ve struktuře a rytmu každodenního života většiny světové populace spojené se zavedením masové komunikace a komodifikací volného času<sup>17</sup>.

### 4.3 Navázání vztahu

Sportovní i mediální instituce z počátku jevily nezájem (až nechut') o navázání jakéhokoli spojení, neboť jejich ekonomická podstata byla založena na přímé směně s jejich „zákazníky“. Většina příjmů do sportovních klubů plynula ze vstupného z utkání, o nichž se příznivci klubu dozvídali nejčastěji z plakátů či z doslechu. Kluby tak nepotřebovaly další propagaci. Podobně byla i vydavatelství denního tisku závislá na příjmech z prodeje výtisků spíše než na příjmech z reklamy a novináře více zajímaly události státního charakteru či skandální odhalení (zejména u bulvárního tisku) než sportovní výsledky či události. Překonání této počáteční nechuti k vzájemné spolupráci lze hledat již na konci 19. století. V Evropě bývá za významný předěl označován vznik Fotbalové asociace v Anglii motivovaný cílem sjednotit a standardizovat pravidla fotbalu, která by umožnila organizování soutěže. Díky tomu dochází v 80. letech k výrazné profesionalizaci anglického fotbalu, který se díky velkému zájmu diváků stává národním sportem a zároveň součástí masové zábavy<sup>18</sup>. Ve stejné době se díky technologickému pokroku tisk stává masovým médiem. Koncem 19. století navíc rapidně roste význam příjmů z inzerce a reklamy a dochází k posílení zábavní funkce denního tisku<sup>19</sup>. A právě velká skupina relativně stálých příznivců fotbalu (i dalších sportů) žízňivých po fotbalových informacích znamenala impuls pro zařazení sportovního zpravodajství do denního tisku, kde postupně dostávalo více a více prostoru. Holland či Wenner dokonce uvádějí, že postupem času fotbal respektive sport „prodává noviny“<sup>20</sup>. Význam medializovaného sportu spočívá nejen v dosahu charakterizovaném několikamilionovým publikem, ale i v intenzitě, která u publika vyvolává změny v každodenním rytmu, chování a způsobech oblékání. Sportovním klubům a organizacím medializace přináší publicitu, jejíž obrovský potenciál tkví v přilákání dalších diváků na sportoviště, což logicky vede

---

<sup>17</sup> ROWE, David. *Sport, culture and the media : the unruly trinity*. 2nd edition. Buckingham, England : Open University Press, 2004. s. 13.

<sup>18</sup> HELLAND, Knut. Changing sport, changing media : Mass appeal, the sports/media complex and TV sports rights. *Nordicom Review : Jubilee Issue* [online]. 2007 [cit. 2009-04-03], s. 108. Dostupný z WWW: <[http://www.nordicom.gu.se/eng.php?portal=publ&main=info\\_publ2.php&ex=248&me=2](http://www.nordicom.gu.se/eng.php?portal=publ&main=info_publ2.php&ex=248&me=2)>.

<sup>19</sup> Proces zásadních změn ve vydávání tisku bývá nazýván northcliffovská revoluce a je spjatý s lordem Northcliffem a jeho listem Daily Mail.

<sup>20</sup> WENNER, Lawrence A. Media, sports and society : The research agenda. In WENNER, A. Lawrence. *Media, sports & society*. 1st edition. London : Sage publications, 1989. s. 37.

ke zvyšování příjmů z návštěvnosti a dalších aktivit spojených se sportovními událostmi.

Sportovní a mediální instituce se tak dostávají do vzájemné interakce - vztahu, z něhož, jak uvidíme v další části, obě profitují. Jak uvidíme v další části, obě profitují. Přestože se pod vlivem mnoha faktorů tento vztah kontinuálně mění (a vyvíjí a s ním i oba zúčastněné segmenty), lze za jeho hlavní determinanty označit komercializaci a komodifikaci obou sektorů výrazně umocněnou vznikem audiovizuálního média – televize.

#### **4.3.1 Komodifikace sportu**

V obecné rovině se komodifikací rozumí přeměna na obchodovatelné zboží (komoditu) toho, co původně zbožím nebylo. Komodifikace tak znamená produkci za primárním účelem tvorby zisku<sup>21</sup>, v jejímž rámci dochází k redukci hodnoty jakéhokoli objektu či činu na jeho peněžní, směnnou hodnotu. Z výše uvedených ekonomických aspektů vyplývá, že se komoditou staly mediální obsahy i profesionální sport. Sport (respektive mediální sport) představuje z tohoto hlediska produkt mající spíše kulturní charakter, jehož přidaná hodnota spočívá v nemateriální podobě symbolických produktů, a přestože není zbožím nutným přežití, je mezi spotřebiteli vysoce ceněn.

Obecně v odborné literatuře panuje shoda o tom, že masová média, v čele s televizním vysíláním, zásadně urychlují komercializaci (a komodifikaci) profesionálního sportu, která jej navíc činí důležitou součástí zábavního průmyslu. Neznamená to však, že by existence komplikovaného vztahu mezi těmito dvěma sociálními institucemi měla dopad pouze na jednu z nich. Naopak se jedná o vztah „reciproční závislosti“<sup>22</sup>, neboť jejich komerční úspěchy (ekonomická prosperita) a popularita jsou vzájemně provázány.

#### **4.4 Charakteristika vztahu sport & masmédia**

Sport a média v dnešní době vytvářejí specifický komplex, který významným způsobem prostupuje naším každodenním životem. Tento komplex však neexistuje sám o sobě, ale naopak ovlivňuje další společenské sféry a zároveň je jimi utvářen. Z nejobecnějšího hlediska lze symbiózu mezi masmédií a profesionálními sportovními organizacemi vystihnout dvěma základními rysy:

---

<sup>21</sup> WHITSON, David. Circuits of promotion : Media, marketing and the globalization of Sport. In WENNER, Lawrence A. *Mediasport*. London; New York : Routledge, 1998. s. 58.

<sup>22</sup> SEKOT, Aleš. *Sport a společnost*. Brno : Paido, 2003. ISBN 80-7315-047-6. s. 155.

1. sport je významnou součástí mediálních obsahů
2. média zajišťují sportovním organizacím publicitu a signifikantní příjmy

#### 4.4.1 Význam sportu pro média

Kulturně-společenským cílem mediálních institucí je naplňování dvou základních funkcí<sup>23</sup>:

- vytvářet veřejné informované sféry shromažďováním informací a jejich šířením (cirkulací)
- bavit populaci za využití nových technologií (komunikovat levně s velkým počtem lidí)

Tyto dvě funkce však musí mediální instituce sladit se svými zájmy ekonomickými, a to za současného respektování tržního fungování mediálního průmyslu. Z ekonomického hlediska tak soupeří o co největší podíl na trhu – o zaujetí co největšího publika. Současná „mediální ekonomie“ je založena na kontinuálním vysílání (zprostředkovávání) stále nového materiálu, jenž naplní očekávání publika (novost, překvapení). A právě sport představuje z tohoto hlediska nenahraditelnou součást mediálních obsahů, neboť se jako sociální instituce a zároveň divácký fenomén nabitý nebyvalou emotivní silou těší enormní, prakticky nepomíjivé přízni obrovského publika po celém světě. Komercializace diváckého sportu ho sice posunuje do těsné blízkosti zábavního průmyslu, avšak sport si zároveň zachovává specifické prvky řadícího jej do zpravodajství, jehož nedílnou součástí dnes tvoří: odehrává se stále v externě situované realitě, v konkrétním čase, za účasti skutečných aktérů, jejichž činy a chování nejsou předepsány scénářem, ale jsou pouze regulovány pravidly daného sportu. U žádné sportovní události tak nelze s jistotou předpovědět její vývoj či výsledek; charakterizuje jej nepředvídatelnost, která u publika často vyvolává silné emoce. Pro spojení prvků zábavy (entertainment) a zpravodajství se též vžil pojem *infotainment*. Tyto aspekty mediovaného sportu jsou neobyčejně cenné pro televizní vysílání, neboť s rozvojem technologií se trh televizního vysílání stává více konkurenčním a sportovní přenosy, zpravodajství, diskuse apod. dokáží (pro televizní stanici) efektivně „spolykat“ významnou část vysílacího času a zároveň přilákat specifické a rozsáhlé publikum. Proto jsou také televizní korporace ochotny platit sportovním organizacím astronomické částky za vysílací práva. Kromě toho tkví nebyvalý potenciál sportu ve schopnosti budovat

---

<sup>23</sup> ROWE, David. *Sport, culture and the media : the unruly trinity*. 2nd edition. Buckingham, England : Open University Press, 2004. s. 27.

národní cítění a sounáležitost, neboť sport slouží jako symbolická reprezentace nemilitantního a nenásilného soupeření mezi jednotlivými státy.

Sport mediím poskytuje mnoho cenných kvalit - nekonečný zdroj mediálních obsahů přitahujících velice loajální rozsáhlou skupinu příjemců, kteří se z ekonomického hlediska stávají klíčovou obchodovatelnou komoditou, na níž ve většině případů závisí existence dané mediální instituce. Neznamená to však, že by bez „mediasportu“ neexistovala masmédia.

#### 4.4.2 Význam médií pro sport

Média jsou pro profesionální sportovní organizace nepostradatelná z hlediska ekonomického, neboť pro ně představují zdroj finančních příjmů a/nebo jejich zprostředkovatele (vytváří publicitu). Profesionální sport tak, jak jej známe dnes, by bez příjmů plynoucích z médií prakticky nemohl existovat. V tomto ohledu vzájemnou závislost sportovních a mediálních organizací prohloubilo televizní vysílání, jež zintenzivnělo proces komercializace sportu spojený se závratným růstem významnosti sponzoringu, reklamy a brand managementu<sup>24</sup>. Stále rostoucí příjmy, které do sportovního sektoru plynou z nákupu vysílacích práv, se šplhají do závratných výšek, a představují proto ekonomicky životně důležité a relativně stabilní zdroje financí. To dokazuje například ekonomická studie společnosti Deloitte zaměřená na strukturu příjmů<sup>25</sup> dvaceti nejbohatších fotbalových klubů (tzv. *Football Money League*). V sezóně 2007/2008 dosáhl příjem z vysílacích práv 41% ze všech příjmů (1,6 miliard eur)<sup>26</sup>, přičemž u sedmnácti klubů tvořily více než jednu třetinu celkových klubových příjmů. U italských celků (Juventus, AS Roma a Internazionale) se na celkových příjmech jednotlivých klubů podílely příjmy z vysílání dokonce více než šedesáti procenty. Příjmy z prodeje vysílacích práv tvoří zásadní část rozpočtů klubů bez ohledu na způsob uzavření vysílacího kontraktu (individuální kontrakty v případě španělských klubů versus kolektivní kontrakty uzavírané ligovými institucemi v zájmu všech klubů hrajících danou soutěž).

---

<sup>24</sup> Brand management představuje řízení značky či loga firmy, aby mezi zákazníky byla známá a zároveň vyvolávala pozitivní asociace.

<sup>25</sup> Příjmy jsou členěny do tří základních kategorií: příjmy z vysílání (včetně účasti v evropských pohárech), příjmy od sponzorů a partnerů (komerční příjmy) a příjmy spojené přímo s aktivitami klubu („matchday revenue“).

<sup>26</sup> Sports Business Group at Deloitte. *Lost in translation : Football Money League*. Dan Jones. [online]. 2009 [cit. 2009-04-14], s. 33. Dostupný z WWW: <<http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid=246693,00.html>>.

Ekonomicky významná je pro sportovní organizace i publicita, kterou jí sdělovací prostředky poskytují, neboť markantním způsobem posiluje u příznivců dané organizace (či sportu) věrnost, sounáležitost a přízeň. Společně s plánovanými mediálními kampaněmi pak expozice ve sdělovacích prostředcích může vést ke zvýšení návštěvnosti, prodeje merchandisingu apod. Zároveň obvykle příznivá publicita podporuje kladnou image<sup>27</sup> sportovní organizace a žádoucím způsobem zvyšuje její hodnotu v očích stávajících i potenciálních partnerů a sponzorů.

Na druhou stranu nutno zdůraznit, že se jedná o závislost profesionálního sportu na masmédiích, nikoli sportu v nejširším slova smyslu. Důkazem je existence „nekomerčního“ sportu na nižších organizačních a výkonnostních úrovních (rekreační, vrcholový sport), jenž není v zorném úhlu sdělovacích prostředků a pravděpodobně se ani nikdy nestane významnou součástí jejich obsahů.

#### 4.4.3 Ekonomická dimenze – sport-mediální trh

Sportovní a mediální organizace však nejsou jediné subjekty zapojené do sportovně-mediálního produkčního komplexu. Na sportovně-mediální trh totiž, analogicky k mediálnímu trhu, vstupují další subjekty, které fungování tohoto specifického trhu výrazně ovlivňují. Oba podstatným způsobem ovlivňují povahu vztahu média a sportu. Těmito subjekty jsou:

- **zadavatelé reklamy** (sponzoři)
- **spotřebitelé** (publikum elitního sportu, respektive tzv. diváckého sportu)

Jak již bylo uvedeno sport jako významný celospolečenský fenomén fascinuje a přitahuje početně nebyvale rozsáhlé **publikum** po celém světě, což vedlo k jeho penetraci do mediálních obsahů. David Rowe „mediasportu“ přisuzuje emotivní moc symbolicky spojit roztržštěné konstituenty společnosti<sup>28</sup>. Z ekonomického hlediska tak vzniká trh pro kolektivní identifikaci (symbolické a emoční sladění nesourodých skupin), na kterém jsou silné emoce publika vyvolané estetickými a informačními hodnotami mediálního sportu přeměněny v generování značného kapitálu. Mediasport má podle Rowa prokazatelnou kapacitu přivést na trh potenciální spotřebitele v ohromujícím počtu. Demograficky dobře identifikovatelné sportovní publikum se tak na tomto trhu taktéž

---

<sup>27</sup> Pojem firemní (corporate) image bývá používán pro označení obrazu firmy v myslích veřejnosti (jak se firma jeví vnější pozorovatelům). Tento pojem bude zmíněn ještě v kapitole týkající se Public Relations v souvislosti s firemní identitou.

<sup>28</sup> ROWE, David. *Sport, culture and the media : the unruly trinity*. 2nd edition. Buckingham, England : Open University Press, 2004. s. 72.

stává významnou obchodovatelnou komoditou, kterou poptávají významné regionální, národní i nadnárodní podniky a korporace (zadavatelé reklamy). Profesionální sport tak po ekonomické stránce disponuje cenným zbožím - publikem.

Zejména v případě vztahu sportovních organizací a televize tak platí, že sportovní organizace společně se svým produktem – více či méně exkluzivními vysílacími právy - prodávají nepřímo, prostřednictvím médií, i publikum, neboť schopnost sportovního vysílání zasáhnout velké publikum přilákala pozornost hlavních producentů předmětů masové spotřeby<sup>29</sup> již v meziválečném období. Televizní společnosti jsou ochotné za vysílací práva zaplatit astronomicky vysoké částky, neboť si jsou dobře vědomy zájmu o přístup k tomuto publiku na straně významných podnikatelských subjektů, které jsou za sponzorování sportovních pořadů či reklamní čas ve sportovním vysílání ochotné zaplatit obdobně vysoké částky. V době sílící globalizace prakticky všech odvětví ekonomiky je totiž právě sport považován za nejúspěšnější prostředek jak nejsnadněji překonat kulturní a národní hranice, a to zejména díky pozitivním symbolům a zkušenostem, s nimiž lidé sport spojují

**Sportovní kluby** navíc své publikum prodávají i přímo: klubovým partnerům a sponzorům, kteří si uvědomují, že sport produkuje další významnou formu loajality - loajalitu k produktům. Sponzorování klubu či organizace, která se vedle přízně početné skupiny fanoušků těší zájmu médií, pomáhá šířit a upevňovat povědomí o značce sponzora společně s jeho příznivým image vycházejícího z idey prospěšnosti a čistoty sportu v nejobecnější podobě. Medializace sportovních organizací tak přináší visibilitu sponzorům a jim samotným navíc již zmíněnou publicitu, která v ideálním případě vede k zvyšování počtu příznivců konkrétní organizace, což obvykle paralelně vede také k nárůstu příjmů z přímého obchodování dalších produktů s touto skupinou (prodej lístků, merchandisingu atd.). Z pohledu získávání důvěry publika hraje stále významnou roli tisk, který díky sportovnímu zpravodajství oslovuje větší počet čtenářů, což logicky vyvolává zájem inzerentů. V současnosti jsou právě příjmy z inzerce zásadní pro existenci tištěných médií. Wenner vztah mezi sportovními organizacemi a tiskem označuje jako „*barterový obchod*“<sup>30</sup> – směnu publicity za rozšíření počtu čtenářů, kteří představují dobře definovatelnou cílovou skupinu pro mnohé **zadavatele reklamy**.

---

<sup>29</sup> WHITSON, David. Circuits of promotion : Media, marketing and the globalization of Sport. In WENNER, Lawrence A. *Mediasport*. London; New York : Routledge, 1998. s. 61.

<sup>30</sup> WENNER, Lawrence A. Media, sports and society : The research agenda. In WENNER, A. Lawrence. *Media, sports & society*. 1st edition. London : Sage publications, 1989. s. 22.

Z komplexu komplikovaných ekonomických vazeb mezi zadavateli reklamy, sportovními a mediálními organizacemi těží spotřebitelé sportovních mediálních obsahů, kteří většinou za jejich příjem v podobě televizního platit vysílání nemusejí. S rozvojem digitálních technologií a internetu se navíc mediální prostředí stalo konkurenčnějším, méně koncentrovaným a charakterizovaným rozmanitějším výběrem sportovního vysílání. Specializovaných sportovních kanálů či online přenosů si příznivci sportu váží, a jsou proto ochotni zaplatit za jejich příjem. Ani tak se však většinou nejedná o závratně vysoké částky.

Brandvold, Dittmore a Stold tento komplex popisují pomocí „*Sport organization-media relationship*“<sup>31</sup> pyramidu, jež vychází z toho, že sportovní organizace „inscenují“ sportovní události a masmédiu pak informace o nich distribuují. Tyto distribuční kanály využívají zadavatelé reklamy k oslovení spotřebitelů a ovlivnění jejich chování směřují k zakoupení jejich produktů.

#### 4.4.4 Dopad médií na sport

Ve vztahu k popsání komercializaci sportu se objevují zejména v sociologii sportu úvahy o dopadu tohoto procesu na sport jako takový a do jaké míry jej kazí (korumpují). Sekot i Coakley se shodují, že média sport nekazí. Argumentují tím, že sport není primárně utvářen médii, neboť je jako sociální instituce vystaven podstatně většímu počtu vlivů. Kromě toho média neoperují v ekonomickém a politickém vakuu, a tak musí respektovat stanovené normy a pravidla. V profesionálním sportu však zároveň lze vysledovat konkrétní změny vyvolané jeho medializací. Mezi ty nemarkantnější Coakley řadí<sup>32</sup>:

- časový rozvrh sportovních utkání a akcí se řídí podle potřeb médií (zejména televize)
- zkracování přestávek mezi jednotlivými hracími částmi za účelem udržení diváka
- zavedení plánovaných time-outů a přestávek pro zařazení reklamních sdělení
- fanoušci se svým klubem nejsou spjati pouze na základě geografické blízkosti a příslušnosti, slavné kluby mají své fanoušky po celém světě

---

<sup>31</sup> DITTMORE, Stephen V., STOLD, Clayton G., BRANVOLD, Scott E. *Sport public relations : managing organizational communication*. [s.l.] : Human Kinetics, 2006. s. 64.

<sup>32</sup> COAKLEY, Jay J. *Sports in society : Issues & controversies*. 9th edition. Boston : McGraw-Hill Higher Education, 2007. s. 416-417.



Je logické, že je podoba dnešního profesionálního sportu významně ovlivněna procesem jeho medializace, neboť bez médií - zejména televize, by komerční sport pravděpodobně neexistoval. Sekot navíc podotýká, že masová média publiku za účelem jeho pobavení a vzrušení poskytují re-prezentaci skutečné události. Vrcholový sport a masová kultura tak vytvářejí představy „jiného světa“ hodnotově značně vzdáleného od reálného světa každodennosti<sup>33</sup>. Je tedy zřejmé, že podoba současného sportu je neustále přetvářena a ovlivňována tím, jak je sport prezentován v médiích<sup>34</sup>. Média zintenzivňují proces komercializace sportu i jeho důsledky, což bývá dokládáno na příkladě televizního vysílání sportovních událostí. Zejména komerční televize měla zásadní vliv na růst sportovního sponzoringu a orientaci sportovních klubů na dosahování ekonomického zisku, kdy každá událost profesionálního sportu musí hledat rovnováhu mezi komerčními potřebami a „čistým“ sportem<sup>35</sup>.

#### **4.4.5 Nová média a komunikace sportovních organizací**

Rozvoj nových technologií v oblasti komunikace má pochopitelně zásadní vliv na utváření mediasportu. Digitalizace masové komunikace přináší nebývalé zvýšení počtu jejích účastníků. Od 90. let minulého století se tak prostředí masmédií stává mnohem soutěživějším. Rapidní vzrůst významu a důležitosti internetu a jeho dalekosáhlé komunikační možnosti navíc toto prostředí činí podstatně interaktivnějším.

Tyto aspekty pak významně ovlivňují komunikační strategie současných sportovních klubů, zejména pak fotbalových. Internet v dnešní době představuje jeden z nejvýznamnějších a snadno dostupných zdrojů informace a zábavy. Sportovním organizacím navíc umožňuje přímý kontakt s jeho cílovými skupinami a oslabuje tak jejich závislost na sdělovacích prostředcích jako komunikačních zprostředkovatelích. Díky novým médiím roste interní síla komunikace sportovních klubů při současném snižování závislosti na externích zdrojích komunikace<sup>36</sup>.

Jedním ze současných trendů profesionálního sportu je tvorba vlastních komunikačních (mediálních) struktur ve snaze obejít („bypass“) sdělovací prostředky, kontrolovat podobu mediálních obsahů a zamezit tak překrucování informací a poškozování

---

<sup>33</sup> SEKOT, Aleš. *Sport a společnost*. Brno : Paido, 2003. ISBN 80-7315-047-6. s. 149.

<sup>34</sup> SCHULTZ, Brad, SHEFFER, Mary Lou. Left behind : Local television and the community of sport. *Western journal of communication*. 2008, vol. 72, is. 2, s. 180-181.

<sup>35</sup> ROWE, David. *Sport, culture and the media : the unruly trinity*. 2nd edition. Buckingham, England : Open University Press, 2004. s. 33.

<sup>36</sup> CLELAND, Jamie. Traditional media versus New media : Is there still a place for the local evening newspaper in modern day football coverage. *Soccer review 2007* [online]. 2007 [cit. 2009-04-14], s. 59. Dostupný z WWW: <<http://www.chester.ac.uk/ccrss/documents/SoccerReview2007.pdf>>.

corporate identity<sup>37</sup> klubu. Zejména fotbalové kluby tak vedle běžných oficiálních webových stránek nabízejí (často zpoplatněné) online přenosy, reportáže a programy, digitální rozhlasové a televizní kanály či vlastní tištěné materiály. Od těchto komunikačních kanálů si slibují posílení sounáležitosti s jejich fanoušky a příznivci, kteří budou navíc v důsledku toho ochotnější utratit své peníze za sportovní produkty. Kromě toho tato média přináší nové možnosti komerčního využití ze strany stávajících i potenciálních klubových partnerů a sponzorů. Tento trend se v Evropě nejvýrazněji prosazuje v anglické nejvyšší fotbalové soutěži Premier League. Přední anglické kluby nabízejí svým příznivcům nepřehledné množství informací a zábavy prostřednictvím webových stránek, vlastních klubových magazínů, zápasových programů, online reportáží a záznamů a placených televizních kanálů. Na druhou stranu je však třeba si uvědomit, že vybudování obdobně rozsáhlých vlastních mediálních struktur si žádá vysoké náklady a výdaje.

Vlastní komunikační kanály tak představují výzvu pro sportovní organizace. Jejich budoucí význam však v současnosti nelze přesně odhadnout. Jak ukazuje studie společnosti Deloitte<sup>38</sup>, pro všechny nejbohatší evropské kluby jsou stále existenčně důležité příjmy plynoucí z prodeje práv k vysílání jejich utkání. Proto pro ně zůstává stěžejním úkolem vzájemně doplňovat a vyrovnávat potřeby masmédií s jejich vlastními za účelem zajištění vyčerpávající publicity<sup>39</sup>. Tento fakt podporuje např. případová studie J. Clelanda, jež analyzuje zdroje informací u fanoušků čtyř anglických fotbalových klubů (Aston Villa, Birmingham City, Coventry City, Northampton Town). Pro příznivce všech klubů (i přes jejich odlišnou popularitu a sportovní úroveň) jsou nejvýznamnějším zdrojem informací internetové klubové stránky. Za webovými prezentacemi klubů však i nadále převládají externí zdroje informací (lokální i celoplošné noviny, teletext, rádio atd.)<sup>40</sup>.

---

<sup>37</sup> Corporate identity je strategicky naplánovaný obraz organizace vycházející z její filosofie. Tento pojem bude zmíněn v následující kapitole v souvislosti s Public Relations.

<sup>38</sup> Sports Business Group at Deloitte. *Lost in translation : Football Money League*. Dan Jones. [online]. 2009 [cit. 2009-04-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid=246693,00.html>>.

<sup>39</sup> DITTMORE, Stephen V., STOLD, Clayton G., BRANVOLD, Scott E. *Sport public relations : managing organizational communication*. [s.l.] : Human Kinetics, 2006. s. 65.

<sup>40</sup> CLELAND, Jamie. Traditional media versus New media : Is there still a place for the local evening newspaper in modern day football coverage. *Soccer review 2007* [online]. 2007 [cit. 2009-04-14], s. 60. Dostupný z WWW: <<http://www.chester.ac.uk/ccrss/documents/SoccerReview2007.pdf>>.

#### 4.4.6 Sportovní žurnalismus a Sport Public Relations

Důležitým článkem v produkci mediálního sportu jsou lidé, zejména sportovní žurnalisté (novináři, redaktoři, komentátoři), sportovci i zaměstnanci sportovních organizací (oddělení komunikace a Public Relations), a vztahy mezi nimi. Sportovní žurnalistka (zejména v Anglii) byla podle Boyla dlouhou dobu charakterizována dobrými a poměrně úzkými vztahy mezi novináři a sportovci jako představiteli klubu, založených na vzájemné prospěšnosti. Novináři za tento přímý přístup ke zdroji informací poskytovali sportovcům a jejich klubům příznivou medializaci<sup>41</sup>. V průběhu druhé poloviny 20. století však tento harmonický vztah doznal zásadních změn podmíněných zejména komercializací obou sektorů. S rozvojem technologií a sílící konkurencí v oblasti tištěných médií roste tempo oběhu informací a s ním i poptávka po nich. Někteří novináři ve snaze přinášet čtenářům exkluzivní informace pouštěli do „oběhu“ neověřené informace znamenající obvykle nepříznivou publicitu. Mezi sportovci (později i zástupci klubu) a novináři tak začíná panovat nedůvěra vedoucí k vzájemnému odcizení a stěžování přístupu k tolik potřebným informacím. S rostoucí profesionalizací sportovních klubů a důrazem na dosahování příznivých ekonomických výsledků navíc roste význam strategické integrované komunikace jako jednoho z nástrojů přispívajícího k ekonomické prosperitě klubu. Komunikace s veřejností a hlavně se zástupci médií se tak stává podstatně formálnější a strategicky plánovaným procesem.

Dalším významným faktorem ve formování tohoto vztahu znamenalo televizní vysílání sportovních událostí, s nímž do profesionálního sportu začaly proudit podstatně vyšší finanční obnosy, což se projevilo i v cenové hladině sportovního pracovního trhu. Televize výrazně posunula mediální sport směrem k zábavnímu průmyslu. S ním je neodmyslitelně spojen kult hvězd a celebrit. Propast mezi sportovními žurnalisty a sportovními celebritami se tak významně prohloubila. S televizním sportem navíc enormně vzrostl zájem podnikatelských subjektů o spojení jejich značky s konkrétním sportovním produktem či hvězdou. To pochopitelně motivuje sportovní organizace k řízení své image a značky (brand a image management) za účelem přilákání silných a stabilních sponzorů a partnerů, sportovní hvězdy se mohou totiž stát velice účinným propagačním nástrojem pro více produktů či producentů zároveň<sup>42</sup>. Pro šíření dobrého jména organizace jsou dnes klíčové právě média a způsob, jakým o organizaci referují.

---

<sup>41</sup> BOYLE, Raymond. *Sports journalism : Context and issues*. London : Sage, 2006. Sports journalism in the promotional age, s. 104.

<sup>42</sup> WHITSON, David. Circuits of promotion : Media, marketing and the globalization of Sport. In WENNER, Lawrence A. *Mediasport*. London; New York : Routledge, 1998. s. 67.

V důsledku uvedené dynamiky sportovního i mediálního vztahu rapidně vzrostl význam Public Relations, disciplíny v oblasti sportu téměř nevyvinuté do 80. let dvacátého století. Navázání neformálního, osobního vztahu mezi zástupci médií a profesionálních sportovních klubů je dnes prakticky nemožné, neboť dnešní svět mediasportu je řízen právě PR, které lze chápat jako nárazník mezi sportovními hvězdami a veřejností (médií)<sup>43</sup>. Oddělení PR a komunikace v dnešních profesionálních sportovních organizacích zprostředkovávají zástupcům médií informace a přímý kontakt s hráči ve snaze maximálním možným způsobem ovlivnit povědomí o organizaci a navodit pozitivní vztah mezi organizací, jeho příznivci, sponzory a dalšími cílovými skupinami založený na pocitu sounáležitosti a vzájemného pochopení. Tento jev se v evropském měřítku nejmarkantněji promítl do fotbalu, který představuje klíčový mediální produkt<sup>44</sup>.

Existence sport PR a akcentování brand managementu se samozřejmě promítly do práce sportovních žurnalistů. Ztížení přímého přístupu ke zdrojům informací sportovní kluby vyvažují aktivním poskytováním ucelených spolehlivých informací v podobě tiskových zpráv a prohlášení, tiskových konferencí atd. Servis pro zástupce médií je zároveň tvořen umožněním akreditovaného přístupu na sportovní utkání spojeného s privilegovanými místy, přístupem na internet, občerstvením či informačním servisem. V mnoha ohledech se tak práce sportovních žurnalistů stala pohodlnější, přestože se přímý vztah mezi nimi a sportovci prakticky vytratil. Navzdory tomu představují zástupci médií signifikantní cílovou skupinu sportovních organizací.

---

<sup>43</sup> BOYLE, Raymond. *Sports journalism : Context and issues*. London : Sage, 2006. Sports journalism in the promotional age, s. 110.

<sup>44</sup> Tamtéž s. 109.

## 5. Public Relations a komunikace ve sportu (Sport PR)

### 5.1 Pojetí Public Relations, integrovaná firemní komunikace

Obecně bývají Public Relations chápány ze dvou hledisek – buď z hlediska **užšího, marketingového**, nebo z hlediska **širšího, strategického řízení**. S užším pojetím PR se lze setkat spíše v literatuře zabývající se marketingem. Philip Kotler tak například vidí PR jako součást marketingového mixu, konkrétně jako jeden z nástrojů propagace. V tomto smyslu je pak společně s publicitou definuje PR jako *různé programy určené k propagaci nebo ochraně image společnosti nebo jejich jednotlivých výrobků*<sup>45</sup>. Public Relations se bezesporu s marketingem v mnohém vzájemně prolínají, avšak cílem PR není jen propagace image, ale v obecnější rovině především snaha o sladění vlastních zájmů se zájmy veřejnosti. Trvale a cílevědomě realizované PR se u veřejnosti snaží o *postupnou komunikaci, pochopení situace, porozumění a na závěr o důvěru*<sup>46</sup>.

PR tak přesahují rámec marketingu a v současnosti bývají chápány spíše jako **integrovaný nástroj strategického řízení**, kdy klíčovým bodem koncepčních PR je komunikace organizace jako celku (*corporate communication*), která představuje souhrn všech způsobů a metod, jimiž korporace komunikuje s interní i externí veřejností<sup>47</sup>. Komunikace se stává důležitým faktorem integrujícím vnitřní i vnější podnikové procesy, proto se často setkáváme s pojmem integrovaná komunikace, jejíž podstatou je kombinace původně nezávislých komunikačních nástrojů tak, aby bylo dosaženo synergického efektu a komunikace se stala homogenní<sup>48</sup>. Korporátní, organizační komunikace se významně podílí na utváření *firemní identity (corporate identity)*, tedy strategicky naplánované představy vycházející z podnikové filosofie a z dlouhodobého podnikatelského cíle<sup>49</sup> neboli způsob, jakým organizace chápe sebe samu. Každá společnost pak usiluje o co největší shodu mezi touto identitou a *firemním image*, obrazem firmy v očích veřejnosti (pohled zvenčí). Public Relations proto bývají řazeny mezi nástroje

---

<sup>45</sup> KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vyd. Štěpánka Černá, Viktor Faktor, Tomáš Juppa. Praha : Grada, 2007. s. 574.

<sup>46</sup> SVOBODA, Václav. *Základy public relations*. 2. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. s. 20.

<sup>47</sup> NĚMEC, Petr. *Public Relations : zásady komunikace s veřejností*. 1. vyd. Praha : Management press, 1993. s. 28 - 29.

<sup>48</sup> PELSMACKER, Patrick De, GEUENS, Maggie, VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Vlasta Šafaříková. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1. s. 29.

<sup>49</sup> HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha : Management press, 2000. ISBN 80-85943-99-9. s. 74.

managementu organizace a chápany jako *forma komunikace, která korporaci pomáhá přizpůsobit se okolí, měnit je nebo udržet, a to se zřetelem k dosažení vlastních cílů*<sup>50</sup>.

Přestože je finanční přínos PR společnosti těžko vyčíslitelný, přinášejí efektivní Public Relations společnosti dva základní užitky<sup>51</sup>: generují příjem (podpora a propagace produktů a služeb, produkce vlastních publikací, zlepšování reputace společnosti) a šetří peníze (pomáhají předcházet chybám a redukují jejich dopad - krizový management).

## 5.2 Význam PR

Přestože je celkově produktivita public relations velmi obtížně měřitelná a její finanční přínos společnosti těžko vyčíslitelný, přináší efektivní public relations společnosti dva základní užitky<sup>52</sup>:

1. generují příjem
2. šetří peníze

Efektivní sport PR mohou klubu přinášet zisky hned několika způsoby. Prvním je *podpora a propagace klubových produktů a služeb* zejména prostřednictvím pozitivní publicity. V tomto ohledu podporují sportovní PR tzv. brand management (řízení značky), jehož cílem je asociace značky s kladnými prvky v mysli spotřebitelů. Druhým způsobem je *produkce vlastních publikací* (knihy, časopisy, programy atd.), které jsou nejen přímo prodávány čtenářům, ale zároveň disponují reklamním prostorem, který bývá z hlediska sportovní organizace výhodně prodán inzerentům. Podobným způsobem pak dnes vydělávají i oficiální klubové webové stránky. Třetím uváděným způsobem je pak *zlepšování reputace organizace* v očích nejrůznějších veřejností zejména proklamováním a dokazováním společenské zodpovědnosti. Tím se zvyšuje pravděpodobnost, že lidé (a další sponzoři) budou organizaci podporovat.

Dlouhodobé a koncepční rozvíjení public relations pak výrazným způsobem pomáhají předcházet chybám (nejen v oblasti komunikace), které obvykle znamenají nemalé náklady stejně jako jejich náprava. Úkolem pracovníků PR je nejen eliminovat tyto nákladné chyby, ale zároveň redukovat jejich dopad, pokud k nim dojde<sup>53</sup>. Přestože

---

<sup>50</sup> NĚMEC, Petr. *Public relations : komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha : Management Press, 1999. s. 13.

<sup>51</sup> DITTMORE, Stephen V., STOLD, Clayton G., BRANVOLD, Scott E. *Sport public relations : managing organizational communication*. [s.l.] : Human Kinetics, 2006. s. 17 - 19.

<sup>52</sup> Tamtéž s. 17 - 19.

<sup>53</sup> Tamtéž s. 19.

lze tento přínos jen velice obtížně vyčíslit, je nesporné, že PR výrazným způsobem přispívají k efektivnímu řízení a chování celé sportovní organizace.

Stejně jako v ostatních hospodářských odvětvích řídicích se zásadami tržní ekonomiky, tak u profesionálních sportovních organizací o úspěšnosti společnosti nerozhoduje pouze výrobní mechanismus a kvalitativní aspekty produktu, ale zároveň schopnost daných společností navázat pozitivní a dlouhodobé vztahy s relevantními cílovými a zájmovými skupinami. Pro navázání těchto vztahů loajality je klíčové budování příznivé a akceptovatelné image – obrazu společnosti v myslích příslušníků relevantních skupin, ať již mluvíme o fanoušcích, partnerech a sponzorech, investorech, státních a bezpečnostních orgánech, občanech dotčených činností klubu, vlastních zaměstnancích či pracovníků sdělovacích prostředků. Nezbytným prostředkem (i když samozřejmě ne jediným) k naplňování společenských, sportovních a ekonomických cílů sportovních organizací se tak stává právě strategicky řízený proces komunikace vedoucí k navázání, rozvoji a udržování zmíněných žádoucích vztahů. Nejčastějším a mnohdy nejúčinnějším nástrojem v tomto procesu jsou právě sdělovací prostředky, pro něž je zároveň sport velice žádaným obsahovým zpravodajským i zábavním prvkem. Ve sportovní praxi tedy patří mezi nejfrekventovanější formy public relations *media relations*.

### 5.3 Vymezení Sport PR

Public relations v oblasti sportu bývají obvykle pojímány ze širšího hlediska, jako jeden z nástrojů strategického řízení. Organizační strategická komunikace tvoří základ vztahu s relevantními cílovými skupinami a právě dobré vztahy charakterizované vzájemným porozuměním jsou zdrojem přidané hodnoty, která sportovní organizaci přináší nezanedbatelnou konkurenční výhodu, neboť většina sportovních produktů (kromě segmentu sportovní produkce) je nemateriální povahy a jejich hodnota spočívá spíše v kulturních, symbolických a estetických znacích. Podobným způsobem k disciplíně sport PR přistupují i autoři Brandvold, Dittmore a Stold, jejichž definice sportovních PR vzniká syntézou několika definic<sup>54</sup>.

*Sport public relations je manažerská (řídicí) na komunikaci založená funkce navržená tak, aby identifikovala části veřejnosti, které jsou klíčové pro sportovní organizaci, zhodnocovala její vztahy s nimi a podporovala a rozvíjela žádoucí vztahy mezi sportovní organizací a relevantními částmi veřejnosti.*

---

<sup>54</sup> DITTMORE, Stephen V., STOLD, Clayton G., BRANVOLD, Scott E. *Sport public relations : managing organizational communication*. [s.l.] : Human Kinetics, 2006. s. 2 – 3.

Z tohoto hlediska se tedy hlavní funkce PR v oblasti sportu neomezuje pouze na dosažení propagačních cílů (PR jako marketingový nástroj), jejich hlavní funkcí totiž je ulehčení dosahování požadovaných výstupů dané sportovní organizace a dosažení co největšího souladu mezi její image a korporátní identitou. Takové pojetí sport PR odkazuje na další důležité aspekty:

- Sport PR nemohou být efektivní, dokud nejsou integrovanou součástí řídicích funkcí dané společnosti. PR jako funkce managementu musejí být soustavné, komplexní, věrohodné a tvůrčí<sup>55</sup>.
- Zdravé vztahy mezi sportovní organizací a jejími stakeholdery jsou založené na efektivní komunikaci mezi všemi zúčastněnými. Efektivní sportovní public relations jsou tak podmíněné efektivní komunikací a systematickou prací s klíčovými cílovými skupinami (stakeholdery) vycházející z jejich znalosti.
- Cílem PR není jen vytvoření pozitivních postojů, ale mohou též usilovat o přeměnu postojů negativních.

### 5.3.1 Sport PR a sportovní marketing

Přestože bývají ve sportovních klubech činnosti marketingového a PR oddělení navzájem úzce provázané (zejména prostřednictvím publicity a reklamy - propagace), je nutné si uvědomit, že public relations mívají obvykle širší záběr a přinášejí spíše dlouhodobější efekt než marketing a nástroje marketingového mixu. Zatímco se marketing zaměřuje na spotřebitele (zákazníky), jejich přání i potřeby a jejich uspokojení prostřednictvím směny (obchodu), úkolem PR je vybudovat a dále rozvíjet vztahy charakterizované vzájemným souzněním a porozuměním. Sport PR směřují k podstatně rozsáhlejší části veřejnosti zahrnující jak interní veřejnost, tak veřejnost externí na rozdíl od sportovního marketingu, který obvykle oslovuje menší cílové skupiny – zákazníci (spotřebitele produktů) a sponzory (partnery). M. Foret v obecnější rovině zdůrazňuje tyto tři rozdíly mezi public relations a marketingem<sup>56</sup>:

1. PR je především prostředkem komunikace, kdežto marketing zahrnuje také otázky vývoje výrobku, stanovení ceny, distribuce atd.
2. PR se snaží měnit názory a postoje, zatímco marketing ovlivňuje i chování

---

<sup>55</sup> NĚMEC, Petr. *Public Relations : zásady komunikace s veřejností*. 1. vyd. Praha : Management press, 1993. s. 31.

<sup>56</sup> FORET, Miroslav. *Komunikace s veřejností*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1994. ISBN 80-210-1034-7. s. 84.



3. PR definuje cíle organizace, kdežto marketing musí stanovit obchodní poslání, služby zákazníkům atd.

PR zároveň tvoří součást čtvrtého „P“ marketingového mixu – propagace; *PR jsou nepřetržitou funkcí, která v opodstatněných případech podporuje (a může dokonce být i korekcí) reklamní a marketingové aktivity*<sup>57</sup>. Je tedy zřejmé, že se tyto dvě organizační funkce vzájemně prolínají a používají stejné nástroje, proto je nelze od sebe jasně oddělovat

Podle Jacquie L'Etang se současné sport public relations zaměřují na vztahy s médii (media relations), podporu marketingu, vysílací a mediální práva, propagační činnost a publicitu, sponzoring, event marketing (pořádání nejrůznějších akcí), správu webových stránek (*website management*) a vztahy s fanoušky<sup>58</sup>.

#### 5.4 *Media relations ve sportu*

Pojem media relations se v češtině usadil podobně jako public relations, přeložit jej lze jako *vztah s médii* (se sdělovacími prostředky). Vzhledem k výše popsanému symbiotickému vztahu, který mezi sportovními a mediálními institucemi nepochybně existuje, je zřejmé, že vztahy s masmédií představují převládající a klíčový prvek v praxi PR v oblasti sportu. Podle některých autorů (např. Caywood, Věřčák, Girgačová, Liškařová) tvoří media relations až 80% celkové práce PR, proto také někdy bývá výklad PR omezován pouze na popis vztahů s médii. Caywood definuje *media relations jako aktivity prováděné za účelem ovlivnění médií s úmyslem zajištění medializace zájmů firmy, a to pokud možno s pozitivním vyzněním*<sup>59</sup>. Cílem media relations programů nejen v oblasti sportu je vytváření příznivé publicity a minimalizace publicity nežádoucí<sup>60</sup>. Pojem publicita lze vysvětlit jako jakoukoli informaci o konkrétní organizaci, která se bezplatně objeví v médiích. Informace zprostředkované sdělovacími prostředky bývají zpravidla považovány za důvěryhodnější a objektivnější, neboť jejich příjemci od seriózních masmédií a jejich pracovníků očekávají, že jim nabídnou pouze informace

---

<sup>57</sup> VĚŘČÁK, Vladimír, GIRGAČOVÁ, Jana, LIŠKAŘOVÁ, Renata. *Media relations není manipulace*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2004. s. 14.

<sup>58</sup> L'ETANG, Jacquie. Public relations and sport in promotional culture. *Public relations review* [online]. 2006, vol. 32, is. 4 [cit. 2009-04-18], s. 386. Dostupný z WWW: <<http://online.sagepub.com.onelog3.ruk.cuni.cz/>>.

<sup>59</sup> CAYWOOD, Clarke. *Public relations : řízení komunikace podniku s veřejností*. 1. vyd. Brno : Computer press, 2003. ISBN 80-7226-886-4. s. 25.

<sup>60</sup> DITTMORE, Stephen V., STOLD, Clayton G., BRANVOLD, Scott E. *Sport public relations : managing organizational communication*. [s.l.] : Human Kinetics, 2006. s. 8.

ověřené, které pocházejí od důvěryhodných zdrojů. Proto je pozitivní publicita důležitým PR nástrojem pro vytváření příznivých vztahů s veřejností.

Publicita je však dvousečná zbraň, neboť média o dané společnosti ne vždy vyprávějí pozitivně a objektivně. V rámci public relations (media relations konkrétně) je tedy třeba řídit proces komunikace tak, aby se o firmě psalo či mluvilo v nezkreslených souvislostech a tak často, aby si získala důvěru všech potřebných cílových a zájmových skupin<sup>61</sup>. Ideálním výstupem je příznivý obraz firmy v očích veřejnosti (image), který se co nejvíce podobá firemní identitě. Dosahování těchto cílů je podmíněno pěstováním a dalším rozvíjením dlouhodobých, důvěryhodných a strategicky promyšlených vztahů se zástupci sdělovacích prostředků. V jádru media relations tak leží *snaha o hledání rovnováhy mezi firemní strategií a veřejným míněním*<sup>62</sup>.

#### 5.4.1 Modely media relations

Na základě povahy vztahů mezi organizací a masmédií a relevantními částmi veřejnosti byly J. E. Grunigem<sup>63</sup> definovány čtyři základní modely public relations, z nichž dva lze podle toku informací označit za jednosměrné a dva za dvousměrné.

##### 1. model tiskové agendy a publicity

Jedná se o jednoznačně jednosměrný model, kdy se pracovníci PR snaží dosáhnout co největší publicity ve prospěch dané organizace. Pro tento model je tak charakteristické přesvědčování, které často hraničí až s manipulací. Cílem tohoto (vývojově nejstaršího) modelu je usměrnění chování veřejnosti podle představ organizace.

##### 2. model veřejných informací

Tento model je již výrazněji zaměřen na členy médií, kterým jsou dodávány informace za účelem distribuce těchto zpráv veřejnosti. Od předchozího modelu se liší vyšším stupněm etičnosti, neboť tvůrci těchto sdělení cítí povinnost prezentovat celkový obraz organizace nebo produktu<sup>64</sup>.

---

<sup>61</sup> HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha : Management press, 2000. ISBN 80-85943-99-9. s. 156.

<sup>62</sup> Tamtéž 163.

<sup>63</sup> GRUNIG, James E., HUNT, Todd T. *Managing Public Relations*. [s.l.] : Harcourt College Publishers, 1997.

<sup>64</sup> SVOBODA, Václav. *Základy public relations*. 2. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. s. 31.

### 3. *model dvousměrné asymetrie*

Tento model již akceptuje obousměrnou komunikaci. Sdělení a konkrétní programy jsou konstruovány na základě znalosti postojů a názorů veřejnosti plynoucích z jejich průzkumů. Organizace se však nesnaží těmto postojům přizpůsobit, ale naopak se je snaží ovlivnit a změnit. Proto je tento model označován jako asymetrický.

### 4. *model dvousměrné symetrie*

Tento model prakticky naplňuje dnes obecně přijímané definice public relations, neboť je založen na vyjednávání mezi organizací a společnostmi, vzájemném respektování a porozumění. Organizace dbá na zpětnou vazbu a otevírá se názorům zvenčí.

Stold, Dittmore a Branvold označují právě první dva modely, tedy modely jednosměrné, za nejčastější v praxi budování vztahů mezi sportovními kluby a médii. U modelu tiskové agendy a publicity navíc upozorňují na ne příliš etické techniky, za jejichž využití se pracovníci PR oddělení klubu snaží upoutat pozornost médií a potažmo veřejnosti za každou cenu. Nutno však dodat, že současným trendem je výrazný posun k dvousměrným modelům komunikace s médii i veřejností. Model veřejných informací se v dnešním sportu objevuje velice často, jeho podoba je však poněkud modifikována. Nejedná se tolik o zásobování médií tiskovými sděleními a výstupy, jako spíše o poskytování informačního servisu zástupcům médií spojeného se snahou (do jisté míry) o efektivní uspokojení informačních a zpravodajských potřeb sdělovacích prostředků<sup>65</sup>. Takto upravený model již spíše inklinuje k obousměrným modelům. Pro charakteristiku vztahu sportovních organizací s médii proto považujeme za vhodnější užít označení *interaktivní*, neboť sportovní klub i média mají zájem o dialog, a kluby tak poskytují objektivní, pravdivé informace, jejichž cílem není jen propagace činnosti organizace. Media relations mohou mít z tohoto hlediska dále povahu *reaktivní* (odpovědi na otázky médií) *nebo proaktivní* (aktivní informování o aktivitách organizace)<sup>66</sup>.

#### **5.4.2 Komunikace a realizace media relations**

Stěžejním úkolem pracovníků oddělení komunikace ve sportovních klubech se stalo udržování a rozvíjení kladných vztahů se zástupci médií a současná optimalizace

---

<sup>65</sup> DITTMORE, Stephen V., STOLD, Clayton G., BRANVOLD, Scott E. *Sport public relations : managing organizational communication*. [s.l.] : Human Kinetics, 2006. s. 8.

<sup>66</sup> HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha : Management press, 2000. ISBN 80-85943-99-9. s. 163 - 164.

využití různých komunikačních kanálů za účelem naplňování obecnějších cílů a poslání klubu. Media relations profesionálních sportovních organizací pak v praxi nabývají podobu zejména následujících konkrétních činností<sup>67</sup>:

- *kultivování publicity*
- *tvorba publikací a informačních materiálů*
  - **příručky pro média** („media guides“) neboli též ročenky, které přinášejí souhrnné detailní informace o klubu a jeho týmech (bývají vydávány jednou za rok)
  - **tiskové zprávy a informace** oficiálně oznamující význačné události či změny, které bývají obvykle rozeslány všem relevantním zástupcům médií (někdy též označované jako *newslettery*), často také doplněné obrazovými a audiovizuálními přílohami
  - **programy** – časopisy prodávané obvykle v den domácího utkání či závodu přímo na stadionu. Jsou určeny nejen novinářům, ale i fanouškům a návštěvníkům. Zápasové programy dnes většinou mívají podobu barevných magazínů a čtenářům přinášejí přehled o dosavadních sportovních výkonech, hlasy ze „zákulisí“ klubu, rozhovory se sportovci a dalšími významnými osobnostmi atd.
  - **plakáty a soupisky**
- *servis zástupcům médií* přímo při utkáních, závodech atp.
  - poskytnutí tiskových, fotografických či audiovizuálních materiálů a publikací (zápasové programy, soupisky apod.), pořádání tiskových konferencí (i mimo dny utkání), media zóna pro kontakt se sportovci bezprostředně po skončení události, občerstvení, poskytnutí prostor pro zpracování informací s možností připojení na internet, přístup k hrací ploše pro fotografy a kameramany apod.
- *správa oficiálních webových stránek*, nepostradatelného pojítka mezi klubem a jeho příznivci, jejichž součástí bývá zároveň i sekce pro zástupce médií (obvykle přístupná pouze po přihlášení)

---

<sup>67</sup> DITTMORE, Stephen V., STOLD, Clayton G., BRANVOLD, Scott E. *Sport public relations : managing organizational communication*. [s.l.] : Human Kinetics, 2006. s. 13 – 14, 147 – 158.

- *vedení a průběžná aktualizace statistik* týkající se sportovních výkonů i organizace jako celku
- *přímý kontakt* (setkání a diskuse, telefonní linky, centrum pro zákazníky, telefonické rozhovory s novináři, e-mailový kontakt a direct mail apod.)

Důležitou osobou zejména pro sdělovací prostředky je tiskový mluvčí či manažer úseku komunikace, v jehož kompetenci je prakticky veškerý přímý kontakt s pracovníky médií, kterým poskytuje informace, zprostředkovává rozhovory se sportovci i dalšími zaměstnanci atd. Vzhledem ke komplexnosti současných PR v oblasti sportu a integraci klubové komunikace bývají často tiskoví mluvčí členy představenstva a nejvyšších klubových orgánů či v těsném spojení s nimi.

Cílem media relations je obvykle udržování pozitivních vztahů s co nejširším okruhem sdělovacích prostředků, proto nepovažují za nutné podrobněji se věnovat kritériím pro výběr konkrétních médií a sestavování mediálního plánu. Tato činnost spadá spíše do oblasti marketingu a marketingové komunikace za účelem maximalizovat účinnost reklamních a propagačních sdělení. To podporuje i jedna z definic mediálního plánu, podle níž je mediální plán dokument určující, jaká média a kdy se nakoupí, za jakou cenu a jaké by měla přinést výsledky<sup>68</sup>.

## 5.5 Další formy PR

Media relations a způsob referování o sportovní organizaci jsou jedním z klíčovými determinantů vztahů s dalšími *stakeholdery* - lidmi, kteří jsou nějakým způsobem spojeni s organizací<sup>69</sup> (organizaci ovlivňují a/nebo jsou jí ovlivňováni), neboli *cílovými skupinami* či *relevantní částí veřejnosti*. Public relations se tedy nezaměřují pouze na ty skupiny lidí, kterým prodávají své produkty, ale na podstatně širší spektrum veřejnosti. Podle těch se pak nazývají další formy public relations, jež lze rozdělit do dvou hlavních skupin:

- externí PR zaměřené vně organizace (politické vztahy, obchodní vztahy, vztahy s dalšími organizacemi působícími v tomtéž prostředí a se střešními organizacemi, vztahy s dodavateli, finančními institucemi apod.)
- interní PR zaměřené dovnitř organizace (zaměstnanci, akcionáři a vlastníci apod.)

<sup>68</sup> PELSMACKER, Patrick De, GEUENS, Maggie, VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Vlasta Šafaříková. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1. s. 241.

<sup>69</sup> NĚMEC, Petr. *Public relations : komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha : Management Press, 1999. s. 70.

Vedle médií představují pro sportovní organizace signifikantní cílovou skupinu jejich příznivci, fanoušci a jedinci v bezprostřední geografické či zájmové blízkosti, neboť i ti významným způsobem ovlivňují názory na sportovní organizaci. Druhou nejčastější podobou sport PR jsou proto vztahy k nejbližšímu okolí, **community relations**.

### 5.5.1 Community relations

Asociace public relations agentur vymezuje community relations jako *spolupráci a vzájemnou výměnu informací mezi podnikem a okolním prostředím v místě, kde působí (lidé žijící v blízkosti podniku, jejich zájmová sdružení, místní zastupitelstva apod.)*<sup>70</sup>. Community relations lze tedy jednoduše chápat jako vytváření vzájemných vztahů s komunitami, v nichž organizace operuje. Jedním z hlavních principů vztahů s nejbližším okolím je akceptování společenské odpovědnosti a aktivní zájem o blaho a prospěch dotčených společenství. Proto pečlivě naplánovaný a realizovaný program v této oblasti může organizaci pomoci vyvolat podporu a loajalitu u členů cílených komunit a s ní spojené dlouhodobé benefity. Ve sportovní oblasti jsou community relations definovány jako *činnosti organizace navržené tak, aby podporovaly žádoucí vztahy mezi sportovní organizací a komunitami, ve kterých se organizace buď nachází, nebo v nichž se nachází její strategické zájmy*<sup>71</sup>.

Z uvedených charakteristik vyplývá, že programy v této oblasti PR mohou být značně komplikované, neboť bývají cílené na větší počet různých zájmových skupin. Představují navíc dlouhodobou investici do budování dobrého jména společnosti, přičemž měření její efektivnosti je značně komplikované a po kvantitativní stránce téměř nemožné. V popředí zájmů sportovních klubů samozřejmě stojí jejich fanoušci a příznivci, neboť ti představují nejen přímé spotřebitele sportovních výkonů a klubových produktů, ale zároveň mohou představovat žádanou cílovou skupinu pro další obchodní společnosti, které se tak stávají potencionálním partnery (sponzory) klubu.

Další důležitou skupinu představují lidé, kteří žijí či pracují v lokalitě působení sportovní organizace. Typickým příkladem jsou lidé bydlící vedle fotbalového stadionu, kterým dopravní a bezpečnostní opatření spojená s některými utkáními mohou výrazně komplikovat život. Eliminace negativních postojů vůči sportovnímu klubu u této skupiny může významným způsobem usnadnit organizaci sportovních akcí a další adminis-

---

<sup>70</sup> APRA [online].[cit. 2009-04-18]. Dostupný z WWW:<[http://www.apra.cz/cz/index.php?show\\_page=sitemap](http://www.apra.cz/cz/index.php?show_page=sitemap)>.

<sup>71</sup> DITTMORE, Stephen V., STOLD, Clayton G., BRANVOLD, Scott E. *Sport public relations : managing organizational communication*. [s.l.] : Human Kinetics, 2006. s. 14.

trativní úkony. Community relations se tak neomezují pouze na fanoušky, naopak jejich cílem je šíření dobrého jména a povědomí o společenské odpovědnosti organizace do dalších částí veřejnosti a vytvoření kladných postojů.

Základ pro efektivní community relations tvoří dialog mezi sportovní organizací a relevantními skupinami, neboť ten umožní organizaci lépe porozumět potřebám a přáním a zároveň získávat průběžně zpětnou vazbu. Výrazné zlepšení vztahů s blízkým okolím přinesly zejména nové technologie a média v čele s internetem, který poskytl mnohem interaktivnější a flexibilnější prostor, fórum pro hledání vzájemného souznění.

## 6. Metodologická východiska

### 6.1 Základní použité metody

Vzhledem ke snaze o komplexní postižení komunikace profesionálního fotbalového klubu AC Sparta Praha, fotbal a.s. bylo v průběhu práce použito několik empiricko-výzkumných metod, případně jejich kombinací. Použité metody (a získané výsledky a data) se pak z velké části podílely na utváření struktury diplomové práce.

Zatímco jsme pro první kapitoly analytické části vycházeli spíše ze zdrojů dat sekundárních, podstatou druhé poloviny analytické části jsou data primární, získaná dotazníkovým šetřením, případně prostřednictvím rozhovorů s odborníky.

Primární data jsou shromažďována nově, na míru řešeného projektu<sup>72</sup>. Data sekundární byla původně shromažďována za jiným účelem a bývají tak obvykle k dispozici k okamžitému zpracování (zdarma či za úplatu). Zdroje sekundárních dat dělíme na interní (interní firemní dokumenty, předpisy, směrnice, finanční plány, účetní uzávěrky apod.) a externí<sup>73</sup> (data shromažďovaná různými institucemi k různým účelům – např. statistické přehledy, články v odborných publikacích, novinách, informace na internetu apod.).

#### 6.1.1 Rešerše a studium odborné literatury

Pro komplexnost práce a lepší pochopení celé problematiky je nutné zasadit fungování profesionálního sportovního klubu do širšího, obecnějšího kontextu vzájemných interakcí mezi oblastí sportu a masmédií. Teoretická část vychází z rešerše a studia odborných publikací a článků zabývajících se vztahem sportu a médií, které jsou dostupné prakticky výhradně v anglickém (případně německém) jazyce, a to jak v tištěné podobě, tak online prostřednictvím odborných databází. Klíčovými autory v této oblasti jsou zejména David Rowe, Raymond Boyle či Lawrence Wenner.

Kromě vývoje a povahy vztahu mezi sportem a sdělovacími prostředky je potřeba vymezit též základní pojmy z oblasti korporátní komunikace a Public Relations aplikovaných v oblasti sportu, abychom lépe porozuměli komunikačním aktivitám a cílům fotbalového klubu. Druhou skupinu odborné literatury proto tvoří tituly z oblasti PR a komunikace.

---

<sup>72</sup> PŘÍBOVÁ, Marie a kolektiv. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-299-9. s. 35.

<sup>73</sup> Tamtéž s. 36.



### **6.1.2 Analýza dokumentů a materiálů – sekundární zdroje dat**

Popis, rozbor a zhodnocení komunikačních aktivit a kanálů klubu vychází z části ze studia interních dokumentů klubu (zejména organizační struktura, procesní mapa, schémata a směrnice, výroční zprávy, statistické údaje o návštěvnosti, prodejnosti apod., výsledky anket a průzkumů, interní prezentace a projekty apod.) a zpřístupněných archivních materiálů (zejména archivu magazínu Sparta do toho!). Důležité informace jsme získali též studiem a rozbořem jednotlivých klubových komunikačních kanálů (zejména internetové stránky a časopis).

### **6.1.3 Interview s odborníky**

Analytická část však nebyla vypracována pouze na základě sekundárních zdrojů informací (interní dokumenty a materiály). Zásadní informace týkající se komunikačních cílů, záměrů, plánů a aktivit byly získány na základě hloubkových rozhovorů s experty z oblasti PR a komunikace ve sportu. Cílem těchto rozhovorů bylo získat vyjádření zaměstnanců klubu k problematice komunikace klubu, zjistit jejich názory na význam a postavení jednotlivých klubových médií a získat podrobnější informace o fungování klubu a oddělení komunikace.

Jednalo se o rozhovory polostandardizované až nestrukturované s předem připravenými tématickými okruhy otázek cílenými na konkrétní aspekty komunikace klubu. Rozhovory byly vedeny se současnými i bývalými zaměstnanci klubu:

- Mgr. Ondřejem Kasíkem – ředitelem komunikace AC Sparta Praha a tiskovým mluvčím
- Mgr. Ondřejem Vichnarem – šéfredaktorem magazínu Sparta do toho! a oficiálních internetových stránek [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz)
- Mgr. Tomášem Křivdou – project managerem a zástupcem ředitele komunikace (přechodnou dobu, před příchodem Ondřeje Kasíka, působil též jako tiskový mluvčí)
- Ing. Michalem Viktorinem – obchodním ředitelem a členem představenstva AC Sparta Praha
- Václavem Borečkem – dlouholetým klubovým archivářem
- Mgr. Pavlem Pillárem – ředitelem komunikace a tiskovým mluvčím FK Viktoria Plzeň (bývalý zástupce ředitele komunikace AC Sparta Praha a šéfredaktor magazínu Sparta do toho! a oficiálních internetových stránek [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz))

Otázky kladené jmenovaným odborníkům se lišily v závislosti na jejich pracovní pozici (zejména v případě obchodního ředitele). Účelem rozhovorů s Ondřejem Kasíkem, Ondřejem Vichnarem a Pavlem Pillárem bylo detekovat zejména:

- Hlavní cíle a priority komunikace klubu
- Význam a postavení jednotlivých médií a komunikačních kanálů – zejména pozici internetových stránek a magazínu v komunikaci
- Způsob realizace media relations
- Plány a perspektivy komunikace

Záměrně se jednalo o rozhovory méně strukturované, abychom získali informace co nejrozmanitější a zároveň i osobní názory a evaluace respondentů týkající se dané problematiky. Délka jednotlivých rozhovorů se pohybovala v rozmezí třiceti až šedesáti minut a s výjimkou Pavla Pillára probíhaly přímo v kancelářích klubu.

Rozhovory vedené s Tomášem Křivdou a Michalem Viktorinem trvaly kratší dobu (cca 15 – 30 minut) a týkaly se spíše marketingových aktivit a ekonomických aspektů provozování klubových médií. Rozhovor s Václavem Borečkem byl zaměřen na vývoj klubových tištěných materiálů a byl spojen se zpřístupněním a zapůjčením archivních materiálů.

Analytická část je tedy výsledkem synergie informací získaných z klubových dokumentů a materiálů a informací poskytnutých zaměstnanci klubu.

#### **6.1.4 Dotazníkové šetření**

Jedním z cílů této práce je zjištění názorů příznivců klubu na komunikaci Sparty a na jejich základě navrhnout opatření vedoucí k zlepšení vzájemných vztahů mezi fanoušky a klubem. Proto jsme přistoupili k primárnímu kvantitativnímu výzkumu, při němž jsme pro sběr dat zvolili techniku dotazování, konkrétně elektronický dotazník<sup>74</sup> založený na samovyplňování respondentem, v odborné literatuře často označovaný též jako self-administered questionnaire<sup>75</sup>. Elektronické dotazování patří mezi novější techniky sběru dat, která je založena na využití počítačů. Tento způsob dotazování spojuje výhody písemného dotazování (respondent vidí před sebou dotazník), je nesmírně rych-

---

<sup>74</sup> Konkrétní popis dotazníku uvádíme v následující subkapitole 6.2.

<sup>75</sup> SINGLETON, Royce, STRAITS, Margaret M., STRAITS, Bruce C. *Approaches to Social Research*. Oxford : Oxford University Press, 1993. s. 264.

lé, levné s urychluje zpracování dat, protože všechna data jsou již v elektronické podobě<sup>76</sup>.

Pro úplnost uvedeme alespoň jedno z členění základních technik sběru dat<sup>77</sup>.

1. tradiční techniky

- a. pozorování
- b. dotazování
  - i. osobní (přímé, tzv. face-to-face)
  - ii. telefonické
  - iii. písemné
  - iv. elektronické
- c. hloubkový rozhovor
- d. panelová diskuse
- e. experiment

2. moderní techniky

- a. měření návštěvnosti webu
- b. web survey (krátké ankety, pohyb návštěvníků po internetu apod.)
- c. CAPE (osobní dotazování s výpočetní technikou)
- d. CATI (telefonické dotazování s výpočetní technikou)

Každá z uvedených technik sběru dat má své výhody i nevýhody a volba konkrétní techniky se odvíjí obvykle od tématu, cílů výzkumu, zkoumaného vzorku, finančních možností apod. Srovnání jednotlivých technik nabízíme v tabulce 1. Zde jmenujme alespoň základní výhody a nevýhody dotazníků, které uvádějí Gratton a Jones<sup>78</sup>:

- Výhody:
  - Dostupnost (shromáždění dat od geograficky rozptýlených respondentů při relativně nízkých nákladech)

---

<sup>76</sup> PŘÍBOVÁ, Marie a kolektiv. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-299-9. s. 50.

<sup>77</sup> Výtah z přednášek Mgr. Jiřího Remra, Katedra mediálních studií FSV UK, předmět Úvod do metod zkoumání médií; od února 2006 do května 2006; nepublikováno

<sup>78</sup> VOZOBULOVÁ, Petra. *Výuka házené na základních školách a její závislost na velikosti členské základny vybraných krajích ČR*. [s.l.], 2008. 62 s. FTVS UK. Vedoucí diplomové práce Martin Tůma. s. 25.

- Redukce zaujatosti (vyloučení ovlivnění odpovědí osobou tazatele)
  - Anonymita
  - Rychlá metoda
  - Strukturovaná data
  - Prodloužení času pro respondenta
  - Možnost zařadit složitější otázky vyžadující škálování či porovnání hodnot
- Nevýhody:
    - Potenciální problém s komplexními otázkami (otázky musejí být jasně a srozumitelně formulovány)
    - Nelze kontrolovat, kdo dotazník vyplňuje
    - Není možnost hlubšího zkoumání (odpovědi musíme považovat za konečné)
    - Potenciální nízká návratnost

**Tabulka 1- Porovnání jednotlivých metod sběru dat**

METODY SBĚRU DAT		VÝHODY	NEVÝHODY	POUŽITÍ
Tradiční techniky	Pozorování	<ul style="list-style-type: none"> <li>• přirozené podmínky</li> <li>• zachycení emocí, kontextu a jinak utajených a důvěrných informací</li> <li>• získání velkého množství informací</li> <li>• výhodné pro zjišťování údajů evidenčního typu</li> <li>• následná kvantitativní analýza nebo tvorba hypotéz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nahodilost pozorování (nedostatek spolehlivosti)</li> <li>• změna chování pozorovaného kvůli přítomnosti pozorovatele (u neškrytého)</li> <li>• riziko ztráty objektivity pozorovatele</li> <li>• časová náročnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zjišťování preferencí (např. chování lidí v obchodě, reakce na vystavené zboží)</li> <li>• zjišťování množství (počet cestujících MHD, vytíženost komunikací, návštěvnost apod.)</li> <li>• kontrola</li> </ul>
	Rozhovor face to face	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interakce respondenta, přímá zpětná vazba, hloubka</li> <li>• možnost motivovat respondenta</li> <li>• možnost upřesnění a vysvětlení, použití názorných pomůcek, vzorků apod.</li> <li>• vysoká návratnost a spolehlivost</li> <li>• možné zapojit víc respondentů najednou</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vysoké finanční náklady</li> <li>• časově náročné pro tazatele i respondenta (časté odmítání)</li> <li>• riziko zkreslování informací před tazatelem u citlivých témat (stud. apod.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• získání primárních informací</li> <li>• nejčastěji probíhá na veřejných prostranstvích a v obchodech a obchodních centrech</li> </ul>

	Dotazník (samovyplňování, písemné dotazování)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dotazovaný si sám může prostudovat podklady, čas na odpověď</li> <li>• snadné vyhodnocení (stejně otázky) a tvorba příp. statistiky</li> <li>• snadný sběr dat, nenáročná organizace</li> <li>• celková časová nenáročnost (pro vyhodnocení i pro respondenty)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zajištění návratnosti</li> <li>• jednoznačná formulace otázek a konečnost odpovědí (nerozhodnost)</li> <li>• obtížná kontrola respondentů - nepravdivost (falešná identita), chybí kontakt s respondentem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• při získávání primárních údajů</li> <li>• zjišťování subjektivních informací (např. názor na výrobek, spokojenost se službou apod.)</li> <li>• při získávání informací u rozptýlené populace (poštovní dotazování)</li> </ul>
Moderní techniky	Měření návštěvnosti webu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizačně nenáročný – počítačový program</li> <li>• nízké náklady</li> <li>• objektivita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• problémy s opakovanými přístupy, náhodnými apod.</li> <li>• zaměřeno pouze na jeden aspekt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zjišťování zájmu respondentů o danou problematiku, firmu atd.</li> <li>• zjišťování účinnosti reklamy</li> </ul>
	CAPI (zaznamenávání do notebooku)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zrychlení interview</li> <li>• jednodušší a bezpečnější shromažďování (elektronická pošta)</li> <li>• rychlejší vyhodnocování (není nutný převod do elektronické podoby)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vysoké náklady na výbavu tazatelů</li> <li>• nároky na dovednosti tazatele</li> <li>• menší důvěra respondentů k výp. technice</li> <li>• jednoznačné otázky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• často u osobních rozhovorů odehrávajících se mimo ulici (v domácnosti, ve firmách apod.)</li> </ul>
	CATI (telefonické dotazování)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rychlost provedení, časově nenáročný pro obě strany</li> <li>• relativně nízké náklady</li> <li>• okamžité ukládání do počítače a zpracovávání dat</li> <li>• okamžitá analýza výsledků</li> <li>• široký dosah (územní neomezenost)</li> <li>• vysoká návratnost</li> <li>• snadná kontrola tazatelů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obtížnější získání respondenta</li> <li>• nepřesné pochopení otázek a odpovědí, menší škála možností odpovědi</li> <li>• obtížná identifikace respondenta</li> <li>• reprezentativnost souboru</li> <li>• neochota dlouho telefonovat</li> <li>• nelze užít vizuální pomůcky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• průzkumy trhu – spotřebitelské preference, propagace nových služeb</li> <li>• častější v USA než v Evropě</li> </ul>
	Web survey	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rychlost</li> <li>• organizační a finanční nenáročnost</li> <li>• respondent je anonymní, a často tedy ochotnější odpovídat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• věrohodnost a pravdivost dat</li> <li>• chybí identifikace respondenta</li> <li>• potřeba přesně formulovaných otázek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• orientační průzkumy preferencí a vkusu</li> <li>• různé ankety popularity apod.</li> </ul>
	Sekundární analýza dat (studium dokumentů)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizačně nenáročný (sběr dat již proběhl)</li> <li>• dlouhodobější záběr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• možné komplikace s přístupem k dokumentům</li> <li>• nepřesnost, nemusí se data přesně shodovat (struktura, formule, kódování atd.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analýzy delšího časového období (např. vývoj volebních preferencí)</li> </ul>

## **6.2 Dotazník - Komunikace AC Sparta Praha s fanoušky**

### **6.2.1 Cíle a přínosy výzkumu**

Cílem dotazníkového šetření v nejobecnější rovině bylo zjištění názorů a postojů příznivců klubu AC Sparta Praha týkajících se komunikace klubu směrem k fanouškům a širší veřejnosti. Naším úkolem tedy je odpovědět tyto stěžejní otázky:

- Z jakých zdrojů čerpají fanoušci informace o klubu?
- Jak hodnotí komunikační aktivity klubu?
- Jak často navštěvují/používají klubová média (časopis a web) a jaké rezervy v nich spatřují?
- Jaká je pro čtenáře magazínu jeho optimální cena?

Výsledky výzkumu by měly být přínosem zejména pro klub, neboť mu umožňují přizpůsobit své komunikační aktivity potřebám a přáním své významné cílové skupiny, s níž se klub snaží udržovat trvale dobré vzájemné vztahy (community relations).

### **6.2.2 Zdroj dat – vzorek a jeho velikost**

Dotazník je zaměřen na fanoušky a příznivce klubu AC Sparta Praha, kteří projevují zájem o informace o klubovém dění. Vzorek respondentů nebyl dále předem přesně specifikován a závisí na ochotě a dobrovolnosti návštěvníku oficiálních internetových stránek, popřípadě adresátů oficiálního newsletteru. Celkem jsme nashromáždili dotazníků 1 454, z nichž bylo analyzováno 985 dotazníků (68% z došlých dotazníků). Zbylé dotazníky musely být vyřazeny z důvodu nesprávného či neúplného vyplnění.

### **6.2.3 Metoda sběru dat – elektronický dotazník**

Jak již bylo uvedeno, data byla získávána prostřednictvím elektronického dotazníku. Při volbě techniky sběru dat jsme z velké části vycházeli z nastíněných výhod a nevýhod jednotlivých metod. Mezi důvody vedoucí k volbě elektronického dotazníkového šetření patří zejména:

- Rozptýlení spartánských fanoušků téměř po celé České republice
- Prakticky nulové finanční náklady
- Jednoduché a rychlé vyplnění prostřednictvím elektronického formuláře pro respondenty
- Získání dat v elektronické podobě

- Neochota návštěvníků stadionu při utkáních vyplňovat dotazníky (zkušenosti z předešlých průzkumů) a naopak poměrně vysoká účast v krátkých internetových anketách
- Poměrně vysoká návštěvnost internetových stránek, díky níž lze očekávat větší počet vyplněných dotazníků (návratnost)

Ve spolupráci s ředitelem komunikace AC Sparta Praha a šéfredaktorem klubových médií byl zkonstruován dotazník zaměřený na postoje fanoušků ke komunikaci klubu směrem k nim. Dotazník kombinuje všechny typy otázek uváděných v odborné literatuře<sup>79</sup>, tedy otázky:

- *Uzavřené*, které nabízejí soubor možných alternativ, z nichž respondent vybere vhodnou odpověď<sup>80</sup>. Uzavřené otázky se dále člení na dichotomické, výběrové, výčtové a pořadové.
- *Polouzavřené* nabízející respondentovi kromě kategorií odpovědí ještě možnost uvést vlastní odpověď („jiná odpověď“)
- *Otevřené* nenabízející respondentovi žádné možnosti odpovědí. Respondent formuluje odpověď sám.

V dotazníku převládají otázky uzavřené (obsahuje všechny 4 typy – dichotomické, výběrové, výčtové i pořadové). K otázkám polouzavřeným jsme přistoupili tam, kde jsme nebyli schopni nabídnout vyčerpávající varianty odpovědí. V dotazníku je zařazena i jedna otázka otevřená týkající se úprav stávajícího magazínu Sparta do toho!. Dotazník s přesným zněním otázek uvádíme v příloze.

Dotazník se skládá celkem ze 16 otázek členěných do 4 základních tematických bloků. V prvním z nich zjišťujeme základní *demografické charakteristiky* respondenta (pohlaví a věk). Druhý blok je zaměřen na *zdroje informací o klubu* u jeho příznivců. Třetí blok je tvořen otázkami mapujícími *hodnocení klubové komunikace* z několika hledisek. Čtvrtý blok je nejobsáhlejší a soustřeďuje se na konkrétní *klubová média* (internetové stránky a časopis).

Sběr dat probíhal pomocí počítače a elektronické aplikace (elektronické dotazování), kdy byl dotazník převeden v elektronický formulář, v němž respondenti kliknutím

<sup>79</sup> Např. JEŘÁBEK, Hynek. *Úvod do sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 1992. ISBN 80-7066-662-5. s. 76-77.

<sup>80</sup> DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha : Karolinum, 1993. ISBN 80-7066-82. s. 127.

myši označovali své odpovědi, případně prostřednictvím číslic jednotlivé položky řadili. Pro odpovědi na otevřené a polouzavřené otázky byla vyhrazena okna pro vepsání textu.

Elektronický dotazník byl společně s krátkým článkem, který na něho upozorňoval, odkazoval a zároveň jej krátce představil, umístěn na oficiálních internetových stránkách [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz)<sup>81</sup>. Na dotazník byli upozorněni fanoušci i prostřednictvím oficiálního newsletteru a zmínka s odkazem se objevila i na fanouškovském webu [www.spartaforever.cz](http://www.spartaforever.cz). Jedním z hlavních argumentů pro tento způsob distribuce a vyplňování dotazníku byla celková jednoduchost a nenáročnost vyplňování pro respondenty a téměř nulové náklady a rychlost pro tazatele.

Šetření probíhalo v první polovině měsíce srpna, kdy je v plném proudu fotbalová sezóna (první kola Gambrinus ligy, předkola evropských soutěží). Podle statistik uvedených v analytické části<sup>82</sup> navíc v tomto období dosahuje tradičně návštěvnost webu z nejvyšších hodnot.

#### **6.2.4 Analýza dat**

Získaná dat byla vyhodnocena pomocí základních statistických charakteristik (aritmetický průměr, absolutní a relativní četnosti). Pro jejich kvantitativní analýzu a vyhodnocení dotazníků byl využit program Microsoft Office Excel 2003, ve kterém byly zpracovány všechny tabulky a grafy.

#### **6.2.5 Zpracování a prezentace výsledků**

Výsledky dotazníkového šetření prezentuje tato práce zejména prostřednictvím tabulek a grafů, do nichž jsou data uspořádána. Pořadí prezentovaných výsledků odráží pořadí otázek v dotazníku s odkazy na další spojitosti a specifické souvislosti. Tabulky a grafy jsou doplněny o krátký komentář a vysvětlení.

Prezentace výsledků komentuje též úskalí a rezervy, které šetření odhalilo.

---

<sup>81</sup> Přesná URL adresa, na níž se formulář nacházel, byla: <http://www.sparta.cz/php/dotaznik.php>

<sup>82</sup> Kapitola 8.1.1. Internetové stránky [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz), s 63 - 64.



## 7. AC Sparta Praha fotbal, a.s.

### 7.1 *Postavení klubu*

AC Sparta Praha patří mezi nejstarší a dlouhodobě nejúspěšnější sportovní kluby v historii České republiky, respektive Československa. I v současnosti se řadí, společně s dalšími fotbalovými kluby – zejména SK Slavia Praha - mezi nejpopulárnější fotbalové kluby v zemi. Přestože se v posledních letech klubu nedaří dosahovat vytyčených sportovních cílů a z tohoto hlediska bývá jeho činnost často označována za neúspěšnou, stojí Sparta Praha ve středu zájmů nejen sta tisíců fanoušků, ale i příznivců sportu obecně a v neposlední řadě logicky i sdělovacích prostředků. Od vzniku České republiky lze AC Sparta Praha bez debat označit za nejúspěšnější fotbalový klub, což dokládá zisk deseti mistrovských titulů. Popularita klubu, loajalita a přízeň, kterou mu jeho příznivci prokazují, se navíc opírá o dlouholetou (115 letou) tradici.

Již koncem roku 1893 bylo zejména z iniciativy bratří Rudlů založeno sdružení Athletic Club Královské Vinohrady, které bylo hned v dalším roce přejmenováno na Athletic Club Sparta. Nový název byl inspirován statečností a bojovností, s níž obyvatelé starořecké Sparty hájili své město.<sup>83</sup> Prakticky od samotného vzniku bývá Sparta spojována se svými tradičními klubovými barvami – modrou (symbol Evropy), žlutou a rudou (barva královského města). Tyto tři barvy dnes tvoří jeden ze základních prvků corporate designu Sparty, jenž spoluutváří celkovou identitu, respektive image klubu. Přestože Sparta původně nastupovala v dresech černých, od roku 1906 oblékají její hráči rudé dresy<sup>84</sup>, které jsou pro mnohé hlavním symbolem „spartanství“ a klubu jako takového. Za dlouhá léta působení v oblasti sportu dosáhla Sparta nejednoho triumfu a úspěchu na půdě domácí i zahraniční a jména mnohých fotbalových legend jsou dodnes s klubem spojována.

Jak vyplývá z teoretických východisek práce i samostatného postavení klubu, je nutné na současný fotbalový klub AC Sparta Praha nahlížet ze širší perspektivy, v kontextu aktuálního společenského, ekonomického a kulturního dění. AC Sparta Praha fotbal tak bezesporu představuje profesionální sportovní organizaci, která naplňování sportovních cílů musí sladit s cíly ekonomickými a společenskými. Tomu také odpovídá management společnosti a její vnitřní uspořádání.

---

<sup>83</sup> AC Sparta Praha : *Spartánský dějepis* [online]. 8.12.2008 [cit. 2009-07-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.sparta.cz/cs/novinky/zpravodajstvi/fotbalove/9834.shtml>>.

<sup>84</sup> Tamtéž.

## 7.2 Obchodní činnost

Z ekonomicko-právního hlediska, podle údajů uvedených v obchodním rejstříku, je AC Sparta Praha fotbal akciovou společností sídlící v ulici Milady Horákové 98, v Praze 7 na Letné. Na této adrese nalezneme fotbalový stadion Sparty - GENERALI Arenu, který byl do dnešní podoby zrekonstruován v roce 1994. V útrobách GENERALI Areny se zároveň nacházejí kanceláře managementu a prakticky všech zaměstnanců s výjimkou těch, kteří působí v Tréninkovém centru na Strahově.

AC Sparta Praha fotbal je česká právnická osoba, jejíž podnikatelská činnost se z věcného hlediska člení do čtyř základních vzájemně se ovlivňujících kategorií: sportovní, obchodní, finanční a investiční<sup>85</sup>. Konkrétním předmětem podnikání AC Sparta Praha fotbal, a.s. pak je:

- Organizační činnost v oblasti sportu
- Provozování fotbalových mužstev
- Reklamní činnost
- Marketingová činnost
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Pronájem sportovních zařízení a dalšího nebytového fondu včetně poskytování doplňkových služeb
- Nakladatelství
- Vydavatelství

Vlastníkem klubu je od roku 2004 J&T Credit Investments, a.s., která vlastní téměř 100% akcií. Zvláštností v hospodaření společnosti pak je vymezení účetního období, které se neslučuje s kalendářním rokem, ale odráží roční cyklus soutěží organizovaných Českomoravským fotbalovým svazem.

## 7.3 Organizační struktura

Podnikatelskému zaměření společnosti odpovídá i její organizační struktura a povinnosti a pravomoci jednotlivých úseků řízení a orgánů. Orgány společnosti jsou:

- *Valná hromada* – nejvyšší orgán (akcionáři společnosti)
- *Dozorčí rada* – kontrolní orgán dohlízející na realizaci podnikatelské činnosti a činnost představenstva

---

<sup>85</sup> Výroční zpráva AC Sparta Praha [online]. JUSTICE.CZ [cit. 2009-04-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz>>.

- *Představenstvo* – výkonný orgán, který řídí činnost společnosti, usiluje o dosažení jejího poslání a jeho členové vystupují jménem společnosti

Organizační struktura obsažená v interních dokumentech společnosti prochází (společně s dalšími řídicími procesy a vnitřními pravidly fungování) v této sezóně určitými úpravami. Na organizaci fungování společnosti lze nahlížet z dvou pohledů: **organizačního** a **procesního**.

Z pohledu **organizačního** spadají pod představenstvo společnosti tři základní úseky, za jejichž chod je zodpovědný vždy jeden ředitel, který je zároveň členem představenstva společnosti.

1. *úsek obchodní* (obchodní ředitel – Ing. Michal Viktorin)
  - a. oddělení marketing a péče o sponzory
  - b. oddělení PR – komunikace
  - c. oddělení merchandising
  - d. oddělení vstupenek (ticketing)
2. *úsek sportovní* (generální sportovní manager – Jozef Chovanec)
  - a. oddělení personální
  - b. oddělení sportovní (jednotlivá mužstva a skauting)
3. *úsek finanční* (finanční ředitel – Ing. Jakub Hlavica, MBA)
  - a. oddělení ekonomika
  - b. oddělení právní
  - c. oddělení ostraha
  - d. oddělení hospodářská správa
  - e. oddělení doprava

**Procesní** hledisko členění organizační struktury pak zachycuje naplňování podnikatelské činnosti klubu v souvislosti s dosahováním dílčích cílů a zároveň prakticky popisuje základní činnosti jednotlivých organizačních úseků (viz. organizační pohled). Toto hledisko vymezuje základní tři oblasti činností:

1. *obchodní*
  - péče o sponzory
  - péče o diváky (ticketing)
  - merchandising
  - PR komunikace

## 2. *sportovní*

## 3. *finanční a podpůrné*

- finance a účetnictví
- lidské zdroje
- hospodářská zpráva
- ostraha
- právní služby
- administrativa, archiv, doprava, IT, ostatní podpůrné činnosti

V souvislosti s procesním pojetím organizační struktury jsou vymezeny i hlavní a podpůrné procesy v tzv. procesní mapě<sup>86</sup>. První místo mezi *hlavními procesy* zaujímá **sponzorství** (akvizice sponzorů včetně zajištění mediálních partnerů, péče o stávající, marketingová komunikace). Druhé místo pak náleží **PR-komunikaci**, třetí **ticketingu**, čtvrté **merchandisingu** a páté **sportovní činnosti** (skauting, přestupy, smlouvy a další). Mezi *podpůrné procesy* se pak řadí **finance a účetnictví**, **lidské zdroje** (včetně mzdového účetnictví) a **ostatní** procesy (např. správa, ostraha, IT, energetika, doprava, právní služby aj.).

### 7.3.1 Začlenění komunikace a PR do organizační struktury

Z výše uvedených skutečností je zřejmé, že AC Sparta Praha fotbal, a.s. představuje strategicky organizovaný a řízený subjekt profesionálního sportu. Jeho působení na specifickém (sportovním) trhu směřuje k dosahování vzájemně podmíněných cílů – sportovních (vítězství v domácích soutěžích, účast v evropských pohárech) a ekonomických (generování zisku), potažmo společenských (dobré jméno, podpora fotbalu, zába-va apod.). Organizační struktura jasně definuje postavení samostatného **oddělení komunikace a Public Relations**. Oddělení komunikace a PR představuje společně s oddělením marketingu a merchandisingu důležitou součást obchodního úseku. Public Relations (a komunikace) klubu nejsou chápány pouze jako jeden z nástrojů marketingu (marketingového mixu), ale jako jeden z klíčových procesů ve společnosti (viz. procesní mapa). Toto uspořádání odráží vědomí managementu, že úspěch sportovního produktu na současném trhu, v tomto případě zejména fotbalové podívané, nezávisí pouze na jeho kvalitě, ale je též podmíněn dobrými vztahy mezi Spartou, jejími fanoušky a dalšími

---

<sup>86</sup> Procesní mapa je interní dokument, součást organizační struktury, který vymezuje návaznost jednotlivých činností a procesů v rámci procesního modelu klubu. Tento dokument je součástí příloh této práce.

stakeholdery. Toto oddělení tak v úzké součinnosti s ostatními má přispívat k zdravému fungování a prosperitě společnosti.

### **7.3.2 Struktura oddělení komunikace a PR**

Oddělení komunikace a PR AC Sparta Praha čítá v současnosti čtyři pracovníky, z nichž tři jsou zaměstnání na plný úvazek a jeden na úvazek poloviční. Zodpovědnost za fungování oddělení, naplňování cílů a komunikaci klubu obecně má ředitel oddělení a tiskový mluvčí Mgr. Ondřej Kasík, který tuto funkci zastává od ledna roku 2009. Náplní jeho práce je vedle řízení chodu oddělení, zejména kontakt s pracovníky médií, zprostředkování kontaktu s hráči a dalšími zaměstnanci klubu, organizace a moderování tiskových konferencí, poskytování informačního servisu pracovníkům médií (zejména formou tiskových zpráv) a zajištění mediálního zápasového režimu. Tiskový mluvčí je v těsném kontaktu s členy představenstva, což zajišťuje integrovanou komunikaci klubu v souladu se strategickými plány i konkrétními opatřeními. Zasedání představenstva se však, na rozdíl od jeho předchůdce Jakuba Otavy, neúčastní. Zajímavé je, že právě bývalý tiskový mluvčí a ředitel komunikace Jakub Otava se též vyjadřuje k některým záležitostem, ačkoli zastává úplně jinou funkci.

Zástupcem ředitele a project managerem v jedné osobě je Mgr. Tomáš Křivda, jehož činnost se soustřeďuje zejména na budování a rozvíjení vztahů s fanoušky, plánování akcí pro ně i pro partnery. Jako project manager je navíc zodpovědný za fungování všech elektronických aplikací a s nimi spojených záležitostí. Vzhledem k náplni jeho práce také úzce spolupracuje s pracovníky marketingu a slouží jako „spojka“ mezi těmito odděleními.

Třetím členem oddělení je pak šéfredaktor klubového webu a magazínu Mgr. Ondřej Vichnar, který je tvůrcem obsahů těchto médií, za jejichž správnost a aktuálnost je zodpovědný. Na tvorbě textů a foto a video dokumentace se podílí i skupina externích pracovníků.

Zajímavé je, že Ondřej Kasík i Ondřej Vichnar vystudovali žurnalistiku a oba také působili ve sportovních médiích (Kasík v deníku Sport, Vichnar v časopise Gól). Je tedy zřejmé, že oba mají se sportovní žurnalistikou bohaté zkušenosti. Navíc se díky předchozím zaměstnáním osobně znají s velkým počtem novinářů, což může usnadnit budování vztahů se zástupci médií po profesionální stránce.

Chod oddělení po administrativní stránce, kontakt s fanoušky (emaily, telefonáty, dopisy) a vyřizování akreditací pro média patří do popisu práce asistentky oddělení,

která navíc zajišťuje a koordinuje brigádníky pro klubové akce a spolupracuje s project managerem na dalších projektech (např. FanClub Sparta, Sparta fandí slušně) a s nimi spojenými komunikačními aktivitami. Asistentka oddělení je zaměstnána na poloviční úvazek.

## 8. Komunikace AC Sparta Praha

Komunikaci AC Sparta Praha tvoří komplex mnoha procesů, které lze rozlišit podle skupiny, na níž jsou zacíleny. Na komunikaci se z největší části podílejí dvě oddělení:

- oddělení marketingu a péče o sponzory
- oddělení PR a komunikace

### 8.1 Zajištění interní komunikace

Podle informací, které mi poskytli zaměstnanci AC Sparta Praha, neexistují ve společnosti konkrétní pravidla (s výjimkou pravidel komunikace hráčů s sdělovacími prostředky), která by standardizovala proces komunikace uvnitř společnosti, tedy komunikaci mezi jednotlivými odděleními, top managementem a ostatními zaměstnanci. V klubu navíc neexistuje oddělení lidských zdrojů ani pozice personalisty či human resources manažera. Stejně tak není zaměstnancům klubu k dispozici interní síť, firemní intranet. Interní komunikaci tak obvykle zajišťuje oddělení komunikace, kdy rozesíláním vnitřních sdělení je pověřen projektový manažer Tomáš Krivda, či oddělení marketingu, které informuje o nabídkách obchodních partnerů a sponzorů. V kompetenci ředitele komunikace je navíc kontakt s hráči, zajištění jejich účasti na akcích klubu či partnerů, zajištění autogramů atd.

Formální interní komunikace AC Sparta Praha je realizována zejména prostřednictvím **přímého osobního kontaktu** mezi jejími pracovníky. Ve formální rovině se tak jedná zejména o:

- pravidelné porady jednotlivých oddělení s ředitelem daného úseku, které se konají obvykle jednou měsíčně
- pravidelné porady všech oddělení daného úseku, které se v případě obchodního úseku konají každých čtrnáct dní. Na těchto poradách se scházejí pracovníci oddělení merchandisingu, marketingu, komunikace a ticketingu a vede je ředitel úseku Michal Viktorin
- předzápasové porady pořádané za účelem projednání zápasového režimu a zajištění jeho bezproblémového průběhu, kterých se účastní vybraní zaměstnanci z různých oddělení a úseků (bezpečnostní manager, manager správy stadionu, zástupce PR oddělení, marketingového i sportovního oddělení a další)

Druhým stěžejním nástrojem vnitřní komunikace jsou **oficiální emaily** rozesílané všem zaměstnancům. Tímto způsobem jsou zaměstnanci formou tzv. vnitřních sdělení informováni o důležitých opatřeních, pravidlech, změnách apod. Vnitřní sdělení má standardizovanou podobu (hlavičkový papír, formální úprava, podpis zodpovědné osoby - většinou člena představenstva) a vždy je zároveň v tištěné podobě vyvěšeno na nástěnce určené pro tyto účely, která se nachází u recepce, „centrální“ kanceláře. Prostřednictvím emailu jsou navíc distribuovány zápisy z jednotlivých porad či informace o výhodách nabízených partnery klubu.

Obchodní a marketingový ředitel Ing. Michal Viktorin<sup>87</sup> podotýká, že efektivní spolupráce mezi jednotlivými odděleními (se zřetelem na spolupráci PR a marketingového oddělení) lze dosáhnout pouze na základě dobrých vztahů mezi pracovníky založených na bezproblémové a bezkonfliktní komunikaci. Jedině tak může celý obchodní úsek, potažmo klub jako takový, dosahovat svých cílů a být úspěšný. Proto je velký důraz kladen i na neformální komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci, která pochopitelně představuje většinu vnitřní komunikace.

Vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců a celkově pozitivní atmosféře panující uvnitř klubu je tento způsob komunikace považován za dostačující.

## 8.2 *Zajištění externí komunikace*

Zatímco oddělení marketingu je zaměřeno především na komunikaci se sponzory a obchodními partnery klubu (uzavírání nových smluv, prodlužování stávajících a jejich evidence, péče o sponzory a udržování dobrých vztahů s nimi, pořádání společenských akcí aj.) a rozvoj obchodních vztahů, úkolem druhého oddělení je komunikace zacílená na podstatně větší část veřejnosti. V popisu práce oddělení komunikace a PR je tedy zajištění prakticky kompletní externí komunikace a budování dobrých vztahů s veřejností (Public relations). Důraz je kladen zejména na komunikaci s masmédií při současném rozvíjení pozitivních vztahů s jejich pracovníky (**media relations**), průběžnou a pružnou komunikaci s fanoušky a příznivci klubu (**community relations**) a kontakt s veřejností v dalších konkrétních případech (např. žádosti o prohlídky stadionu, zprostředkování kontaktů pro studenty a případné spolupráce s nimi či dalšími neziskovými projekty atd).

I přes zdánlivě striktní vymezení hlavních působností jednotlivých oddělení v rámci klubové komunikace je nutné zdůraznit, že se činnosti jednotlivých oddělení

---

<sup>87</sup> Ředitel obchodního úseku, do něhož spadají i oddělení marketingu a PR.



prolínají, neboť marketingové a komunikační procesy jsou vzájemně úzce provázané a obvykle na sebe navazují. Na plánování a realizaci mnohých kampaní se podílejí pracovníci marketingového i PR oddělení, což se týká zejména akcí a kampaní cílených na fanoušky (soutěže, setkání, doprovodné akce při utkáních atd.). Zároveň bývá úspěšnost komunikačních aktivit jednoho oddělení podmíněna činností oddělení druhého. Typickým příkladem je vyjednávání s partnery a sponzory (stávajícími i potenciálními), jejichž rozhodování o spolupráci není podmíněno pouze sportovními úspěchy Sparty, přestože z nejrozumnějších důvodů (visibilita, zájem médií, spojení s leaderem ve svém oboru atd.) představují pádné argumenty, ale i kladnými postoji veřejnosti vůči klubu, které mívají trvalejší charakter. Dlouhodobá strategická komunikace klubu (realizovaná převážně oddělením PR a komunikace) tak připravuje půdu a argumenty pro získávání partnerů sponzorů, což spadá do kompetence oddělení marketingu a péče o sponzory.

### ***8.3 Cíle a charakter komunikace a PR AC Sparta Praha***

Podle slov ředitele komunikace Mgr. Ondřeje Kasíka je hlavním cílem klubové komunikace dlouhodobé budování vztahu se všemi skupinami veřejnosti, které se o klub zajímají. Ty by pak v ideálním případě měly vést k vytvoření pomyslné „komunity Sparta“ charakterizované obousměrnou komunikací a vzájemným porozuměním. Ondřej Kasík k tomu dodává: „Naším dlouhodobým stěžejním cílem je vytvořit ze Sparty, dnes vnímané především jako sportovní profesionální klub – ekonomický subjekt se svými hráči a zaměstnanci, společenskou organizaci s fanoušky, sponzory, novináři a dalšími zájmovými skupinami. Jde nám tedy hlavně o propojení klubu a interních zaměstnanců se všemi, kteří mají o klub zájem, a to bez ohledu na jejich geografickou polohu.“ Pro klub představuje efektivní komunikace, kterou se snaží dlouhodobě realizovat, prostředek k překonávání fyzické vzdálenosti (fanoušci a příznivci po celé ČR) a dalších bariér.

Public Relations AC Sparta Praha nabývají nejčastěji formy media a community relations, avšak striktní kategorizaci komunikačních aktivit v tomto smyslu ředitel komunikace a PR odmítá, neboť se prakticky všechny aktivity vzájemně ovlivňují a prolínají. Z hlediska marketingového by měly dobré vztahy s veřejností, zejména s nejbližším okolím (community relations) přispívat k rostoucí návštěvnosti domácích utkání a zvýšení prodeje dalších klubových produktů. Na druhou stranu však průzkum zaměřený na identifikaci bariér vyšší návštěvnosti realizovaný před třemi roky, který si AC Sparta Praha objednala u společnosti Millward Brown, prokázal, že hlavní bariéry

(atmosféra na stadionu, násilí, herní projev) komunikace klubu neprolomí, spíše by tedy měla podporovat opatření k tomu vedoucí (více informovat o změnách, akcích, zprostředkovat setkání s hráči apod.).

## **8.4 Komunikace s fanoušky - projekty**

Analýze klubových médií a media relations se budeme věnovat v následující kapitole. Nutno však pro úplnost uvést, že klub podporuje a rozvíjí projekty, které by měly umožňovat jeho příznivcům přiblížit se více klubovému dění a získat silnější pocit sounáležitosti, neboť právě ten představuje základ pro vytvoření zmíněné spartánské „komunity“.

### **8.4.1 Zákaznické centrum**

Zákaznické centrum se nachází přímo u hlavního vstupu do stadionu a taktéž představuje jeden z důležitých článků komunikace klubu, protože zajišťuje přímý kontakt s veřejností. Zákaznické centrum prakticky plní funkci informačního centra, v němž si mohou fanoušci zároveň v předprodejích zakoupit vstupenky na venkovní utkání či na utkání evropských pohárů, stejně jako vstupenky permanentní. Pracovníci Zákaznického centra dále poskytují informace fanouškům a pomáhají jim vyřešit problémy nejrůznějšího rázu, z nichž některé postupují dále kompetentním osobám. Centrum je otevřeno každý všední den a v den utkání dvě hodiny před jeho začátkem a po dobu celého prvního poločasu.

### **8.4.2 FanClub Sparta**

FanClub Sparta je samostatné občanské sdružení, které formálně vzniklo 29.11.1994<sup>88</sup> (registrací stanov na Ministerstvu vnitra ČR). Některé archivní materiály a vzpomínky pamětníků však naznačují, že spartánský obdoba spartánského fan klubu existovala prakticky po celé 19. století. Občanské sdružení FanClub Sparta sídlí v Praze 7, v ulici Milady Horákové č. 98. Podle stanov jsou základními úkoly a posláními tyto činnosti<sup>89</sup>:

- Morální podpora sportovního klubu AC Sparta Praha, jejímž cílem je udržování a šíření dobrého jména Sparta Praha
- Sdružování a získávání dalších příznivců

---

<sup>88</sup> Seznam občanských sdružení : Ministerstvo vnitra [online]. c2008 , 11.8.2009 [cit. 2009-08-11]. Dostupný z WWW: <<http://aplikace.mvcr.cz/seznam-obcanskych-sdruzeni/SearchResult.aspx>>.

<sup>89</sup> Interní dokument – Stanovy občanského sdružení FanClub Sparta registrované na Ministerstvu vnitra ČR 29.11.1994 a pozměněné 6.8.2001.

- Spolupráce se sportovním klubem a jeho popularizace
- Navázání spolupráce s podnikateli za účelem možnosti propagace i zajištění hmotných podmínek pro činnost občanského sdružení

FanClub Sparta funguje na bázi poboček, které sdružují fanoušky dle jejich bydliště. V současnosti čítá FanClub celkem 53 poboček nacházejících se po celé republice<sup>90</sup> a podle slov pracovníků Zákaznického centra FanClub sdružuje přibližně 2 500 spartánských příznivců. Hlavní podmínkou pro založení nové pobočky je minimální počet 10 osob, další kroky pak koordinují pracovníci Zákaznického centra. V čele každé pobočky stojí zvolený předseda, který svou pobočku zastupuje, komunikuje s předsedou FanClubu Jaroslavem Obdržalem i s představiteli klubu (zejména project managerem Tomášem Křivdou), účastní se zasedání exekutivního orgánu (je tvořen předsedy všech poboček), zodpovídá za vybírání a odevzdání členských příspěvků, které aktuálně u dospělých činí 200 Kč na sezónu, u studentů a seniorů jsou poloviční, organizuje dopravu na utkání Sparty, další akce, setkání atd. Vybraných akcí organizovaných pobočkami se pak účastní představitelé klubu, nejčastěji project manager a hráči. Členové FanClubu tak mají možnost s nimi diskutovat, klást dotazy či vyslovit své názory. Mezi takové akce patří např. každoroční ples pořádaný pobočkou Neratovice, fotbalové turnaje či dětské dny. Pravdou však je, že událostí za přítomnosti zaměstnanců Sparty v posledních letech spíše ubývá, což souvisí s novým motivačním programem klubu pro pobočky.

Členství ve FanClubu přináší pobočkám a jejich členům nejrůznější výhody, z nichž jmenujme např.:

- uhrazení nákladů na autobusovou dopravu na většinu domácích utkání
- přednostní rezervace vstupenek na utkání Gambrinus ligy do vyhrazených sektorů pro FanClub
- přednostní rezervace jedné vstupenky na osobu na utkání v soutěžích UEFA
- 10% sleva při nákupu permanentní vstupenky
- 5% sleva na nákup zboží ve Fanshopu na Letné

---

<sup>90</sup> Seznam poboček: Bělá pod Bezdězem, Benešov, Hodonín-Mutěnice, Hostinné, Kamenice nad Lipou, Karlovy Vary, Králíky, Křinec, Lanškroun, Libochovice, Louny, Louny 2007, Lovosice, Mariánské Lázně, Mířetice, Mníšek pod Brdy, Neratovice, Obecnice, Pelhřimov, Poděbrady, Poděvousy, Přelouč, Sedlice, Strakonice, Sušice, Svaté Pole, Tábor, Trstěnice, Trutnov, Turnov, Velké Opatovice, Žirovnice, Rumburk, Příbram, Sedlec, Vysoké Mýto, Železný Brod, Semily, Ratboř, Jičín, Horažďovice – Rábí, Týnec nad Sázavou, Rokycany, Polička, Žatec, Dolní Kralovice, Děčín, Mělník, Milovice, Rovná, České Budějovice, Svitavy, Třebíč.

- 100 Kč sleva na předplatné časopisu Sparta do toho!, na každých 5 členů pobočky jeden výtisk magazínu zdarma
- setkání s představiteli klubu, účast na turnaji poboček, podpora akcí pořádaných pobočkami (např. poskytnutí merchandisingu Sparty)

Přestože představuje FanClub Sparta samostatné občanské sdružení s vlastní vnitřní organizační strukturou, jeho existence a činnost je úzce propojena s AC Sparta Praha. Kromě určité finanční subvence připravuje klub pro pobočky motivační programy související s návštěvností při domácích utkáních, setkání předsedů a sportovní akce - každoroční fotbalový turnaj poboček s vyhlášením vítězů přímo na hrací ploše GENERALI Areny o poločase utkání A týmu. Project manager AC Sparta Praha, který je za podporu činnosti FanClubu a spolupráci s ním zodpovědný, komunikuje s předsedou FanClubu i s předsedy jednotlivých poboček, které formou dopisů informuje o nadcházejících utkáních a dění v klubu. Klub navíc FanClubu poskytuje prostor ve svých médiích. Na oficiálním webu [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz) v sekci Fan zóna najdeme nejen seznam poboček, kontaktů a obecné informace o členství, ale též podsekcí určenou pro zpravodajství a fotografie o dění v pobočkách, které šéfredaktorovi webu zasílají jednotliví předsedové. V zápasovém programu Sparta do toho! jsou pro FanClub vyhrazeny dvě až tři celostrany pro prezentaci jeho činností a akcí.

Je zřejmé, že klub prostřednictvím FanClubu Sparta systematicky a dlouhodobě spolupracuje a rozvíjí vztahy se svými fanoušky rozptýlenými po celé republice. Jedním z hlavních cílů je dostat fanoušky na stadion a šířit dobré jméno klubu i do odlehlejších částí republiky. Přestože v současnosti ubývá návštěv představitelů Sparty na akcích poboček, komunikace s jejich členy lze označit za relativně souvislou a v omezeném rozsahu oboustrannou. Jak jsme již zmínili, kontaktní osobou pro FanClub je project manager Mgr. Tomáš Křivda, běžné záležitosti pak s členy poboček řeší pracovníci Zákaznického centra.

#### **8.4.3 Zlaté permanentky**

Další skupina fanoušků, jimž klub umožňuje přímý kontakt se svými zaměstnanci, zejména hráči a trenéry, jsou majitelé tzv. Zlatých permanentních vstupenek. Na počátku sezóny 2008/2009 Zlaté permanentní vstupenky nahradily (na základě průzkumu) členství v Sparta fotbal klubu, přičemž výhody spojené s členstvím zůstaly prakticky nezměněny. Jedná se o speciální permanentní vstupenky, jejichž cena je o 800 Kč na sezónu vyšší než u permanentek běžných a jež přinášejí jejich majitelům určité výhody.

Mezi ně patří např. slevy na nákup zboží ve Fanshopu či u vybraných partnerů klubu, magazín Sparta do toho! při každém utkání zdarma, zdarma SMS zpravodajství z venkovních utkání, zasílání informačního newsletteru a každoroční setkání s vybranými hráči a trenéry. Toto setkání se na konci sezóny 2008/2009 uskutečnilo za účasti trenéra Martina Haška a vybraných hráčů v kinosále jednoho z pražských multiplexů a jeho náplní bylo společné sledování finálového utkání poháru UEFA. Projekci předcházela diskuse s hráči a trenérem.

#### **8.4.4 Projekt Sparta fandí slušně**

Projekt Sparta fandí slušně vzniknul na podzim roku 2007 a jeho cílem je seskupení fotbalových fanoušků, kteří nejsou spokojeni se současnou atmosférou při utkáních a chtějí se podílet na kultivaci fotbalového prostředí. Hlavním integrujícím místem pro zájemce o vstup do tohoto hnutí jsou samostatné internetové stránky [www.spartafandislusne.cz](http://www.spartafandislusne.cz), po technické stránce spravované společností Ateliér Židlický, podle nichž toto „hnutí slušných fotbalových fanoušků odsuzuje jakékoli nevhodné a hanobící skandování na stadionu, nebezpečné chování problémových fanoušků, zacházení s pyrotechnikou či rasistické projevy.“<sup>91</sup>

V současnosti je v projektu registrováno více než 16 000 osob. Registrace do projektu je bezplatná a každý nově registrovaný člen získá jako dárek kovový přívěsek připomínající vojenskou známku se svým pořadovým číslem (číslem registrace). Web Sparta fandí slušně umožňuje každému registrovanému uživateli zapojit se do diskusního fóra na stránkách či sdílet s ostatními své fotografie a videozáznamy. Všechna přidávaná videa, fotografie, příspěvky do blogů a navrhovaná témata jsou však zveřejněna až po autorizaci, kterou provádí pracovníci PR oddělení.

Výlučně pro členy hnutí bývají organizovány nejrůznější akce (např. prohlídka GENERALI Areny, turnaj v malé kopané za účasti týmu celebrit a fotbalových legend – SFS Cup), při nichž se mohou přímo setkat s hráči či zaměstnanci klubu, či soutěže o nejrůznější ceny. Každý člen, jenž si aktivoval svůj účet, se navíc stává adresátem SFS newsletteru, který informuje o soutěžích a akcích a odkazuje k novinkám na webu (sekce zprávy).

Dle mého názoru je filosofie projektu Sparta fandí slušně dobrá a pro český fotbal prospěšná, avšak projektu chybí dlouhodobější koncepce a plán, jak stanovených

---

<sup>91</sup> *Sparta fandí slušně : Projekt* [online]. [2007] [cit. 2009-07-04]. Dostupný z WWW: <<http://spartafandislusne.cz/projekt.html>>.

cílů dosáhnout. Počet registrovaných příznivců je sice vysoký, avšak otázkou zůstává, nakolik se motivy k registraci těchto členů shodují s filosofií projektu. Lze předpokládat, že velká část uživatelů se registrovala zejména proto, aby dostala zmíněný přívěsek. Jak podotýká project manager AC Sparta Praha, je potřeba „přilákat tyto fanoušky na stadion a přenést základní principy hnutí do praxe.“ To se pravděpodobně zatím příliš nedaří, neboť návštěvnost při domácích utkáních se po dobu existence projektu nezvýšila. Cílem jedné z anket realizovaných prostřednictvím webu projektu bylo odhalení příčiny nízké návštěvnosti při domácích utkáních. Většina respondentů z řad Sparta fandí slušně jako příčinu uvedla neuspokojivý herní projev hráčů. V projektu Sparta fandí slušně tak spatřujeme poměrně značný potenciál, který však zůstává z větší části nevyužitý. Na druhou stranu však umožňuje jeho členům dostat se do bližšího sepetí s klubem, nabízí jim další komunikační kanály pro vyjádření svých podnětů, názorů a stížností (forum, on-line ankety, e-mailová adresa [spartafandislusne@sparta.cz](mailto:spartafandislusne@sparta.cz) určená pro dotazy a připomínky), čímž napomáhá k obousměrnosti komunikace mezi klubem a jeho fanoušky a klubu umožňuje získat zpětnou vazbu od fanoušků.

#### **8.4.5 Komunikace s tvrdým jádrem fanoušků (tzv. Ultras)**

Pro český fotbal jsou bohužel stále příznačné konflikty mezi jednotlivými skupinami fanoušků, občasné výtržnosti v okolí stadionů či přímo na nich a další nepříznivé jevy spojené s fotbalovým diváctvím. Otázka problematických fanoušků je natolik obsáhlá, že bychom jí mohli věnovat samostatnou diplomovou práci. Předmětem této práce je však postižení komunikace klubu, jejíž součástí je i komunikace s tvrdým jádrem fanoušků, kteří bývají označováni jako Ultras Sparta představující (někdy více, někdy méně pevně) semknutou komunitu spartánských fanoušků.

Přestože nám bližší informace o komunikaci a vyjednávání s touto skupinou fanoušků nebyly poskytnuty, je zřejmé, že udržování vztahů s jejich zástupci a vyjednávání s nimi představuje taktéž jeden z komunikačních úkolů klubu. Podle pracovníků PR oddělení a Jakuba Otavy tato komunikace probíhá na bázi pravidelných schůzek. Za komunikaci s Ultras zodpovídá současný personální ředitel a člen managementu klubu Jakub Otava, který dříve na Spartě působil jako ředitel komunikace a tiskový mluvčí. Úspěšnost této komunikace bývá často ovlivněna aktuálními náladami v této komunitě fanoušků. Jejím hlavním cílem je ovlivnění chování Ultras do takové míry, aby nekolidovalo se zásadami fair-play, nenarušovalo průběh utkání, neohrožovalo ostatní návštěvníky a hráče a nekolidovalo s návštěvním řádem či zásadami slušného chování.

Snaze o eliminaci nevhodného chování návštěvníků odpovídá též současná, byť pomalá transformace legislativy a postupného přitvrzování v bezpečnostních opatřeních ze stran klubů a pořadatelských služeb (kamerové systémy, evidence údajů v souladu se zákonem, důkladnější kontroly apod.). Na druhou stranu došlo před počátkem sezóny 2009/2010 k zásadní změně na tribunách GENERALI Areny – odstranění plotů, sítí a zábran (s výjimkou sektoru hostů), které oddělovaly diváky od hrací plochy. Tento krok se setkal s velice pozitivní odezvou z řad všech fanoušků (včetně tvrdého jádra) a k žádnému incidentu zatím v průběhu prvních dvou domácích zápasů nedošlo. Těžko však lze odhadovat, jak by se fanoušci zachovali v případě výrazně nepříznivého vývoje utkání či dlouhodobější herní krize.

Ultras bývají často mylně ztotožňováni se skupinou spartánských fanoušků, která provozuje vlastní internetové stránky [www.spartaforever.cz](http://www.spartaforever.cz). Podle tohoto portálu se jeho redakce „distancuje a vyjadřuje jednoznačný nesouhlas s jakýmkoli projevy násilí, vyhrožování, rasismu a podobnými projevy, které každý rozumný fanoušek fotbalu nemůže nikdy a v žádném ohledu schvalovat či podporovat.“<sup>92</sup> Klub se snaží podporovat takové aktivity této skupiny fanoušků, které jsou v souladu s běžnými hodnotami a normami chování, zejména poskytnutím prostoru pro přípravu nadměrných fandících prospektů či podporou akcí a aktivit prostřednictvím oficiálních webových stránek [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz).

---

<sup>92</sup> *Sparta Forever : srdeční záležitost* [online]. c2004-2009 [cit. 2009-06-30]. Dostupný z WWW: <[http://www.spartaforever.cz/ukaz\\_clanek.php?clanek=168](http://www.spartaforever.cz/ukaz_clanek.php?clanek=168)>.

## 9. Analýza komunikačního mixu AC Sparta Praha

Dosažení výše uvedeného cíle v oblasti komunikace má umožňovat vytvořený komunikační mix Sparty, který se skládá z následujících komunikačních kanálů:

### 1. Interní komunikační kanály – klubová média

#### a. Elektronická média

- Internetové stránky
  - Oficiální klubový web [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz) (a jeho modifikace pro mobilní telefony [www.spartamobil.cz](http://www.spartamobil.cz))
  - Komunitní portál [www.spartafandislusne.cz](http://www.spartafandislusne.cz)

- Newsletter Sparta

#### b. Tištěná média

- Magazín Sparta do toho!
- Letáky a plakáty

#### c. Specifická média využívaná pouze při utkáních

- Rádio Sparta
- Velkoplošné obrazovky (výsledkové tabule)
- Vnitřní televizní okruh

### 2. Externí komunikační kanály – sdělovací prostředky

#### 9.1 Interní elektronická média

##### 9.1.1 Internetové stránky – [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz)

###### Postavení v komunikaci klubu

Internetový portál [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz) je spravován společností FG Forrest ve spolupráci s oddělením komunikace PR, jehož úkolem je zajistit kvalitní a rozmanitý obsah. K významu oficiálních internetových stránek v komunikaci klubu Ondřej Vichnar v rozhovoru uvedl: „Naše internetové stránky jsou klíčovým interním médiem, které plní primárně funkci informační.“ To potvrzuje i ředitel komunikace s ohledem na současné trendy v přístupu k informacím a hojně využívání internetu nejen mladou částí populace. Podle slov obou výše citovaných zaměstnanců není obsah webových stránek cílen na konkrétní skupiny obyvatel, ale naopak si klade za úkol komunikovat s co nejširší sportovní veřejností včetně zástupců médií. Webové stránky Sparty tedy mají nejen pře-



hledně poskytovat aktuální informace týkající se klubového dění, ale zároveň umožnit obousměrnou komunikaci, tedy poskytnout prostor pro vyjádření názorů či dotazů prakticky komukoli.

Zejména díky vysoké míře interaktivity a navrženému plánu návratnosti investic získal web v roce 2006 ocenění Internet Effectiveness Awards v soutěži o nejefektivnější internetová řešení. Porota ve svém odůvodnění mimo jiné zdůraznila že „tento portál ukazuje, že web sportovní organizace nemusí být jen promo kanálem, spolykajícím ročně statisíce z marketingového rozpočtu, ale může naopak peníze vydělávat díky přidané hodnotě“<sup>93</sup>.

### **Obsah**

Při tvorbě zpravodajství je podle Ondřeje Vichnara důraz kladen na exkluzivitu informací (o záležitostech klubu informovat jako první, rozhovory s hráči, fotky z tréninků a akcí apod.) a celkově přehledné a jasné zpracování zpráv. Podle současných trendů internetové žurnalistiky, jimiž se tvůrci obsahu snaží řídit, by měly být články spíše kratší, aby je čtenáři mohli přečíst na jedno zobrazení.

Na portálu [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz) tak najdeme vedle základních informací o klubu a kontaktů rozsáhlé zpravodajství, které je členěno do jednotlivých sekcí podle sportovních složek (A tým, B tým, ženy, mládež, klubové a ostatní). Samozřejmostí jsou také statistiky, výsledkový servis, informace o dalších utkáních, stejně jako informace o vstupenkách a permanentkách, online reportáže ze všech utkání (v textové podobě), fotogalerie či videogalerie. Podle interních statistik sledujících vývoj návštěvnosti webu<sup>94</sup> patří mezi nejoblíbenější rubriky online rozhovory s hráči či trenéry, kteří při nich odpovídají výhradně na otázky od fanoušků. Jedná se však rozhovor pouze psanou formou, nikoli videorozhovor.

Internetové stránky však mají plnit i funkci zábavní a zároveň se mají podílet na budování vztahu s fanoušky, proto zde nalezneme sekce Fan zóna a Naše projekty věnované právě fanouškovskému dění, mobilním aplikacím a kontinuálním či jednorázovým soutěžím (např. Trenéře, nahlaš sestavu!). Na stránkách se dále objevují nejrůznější soutěže (nejčastěji o volné vstupenky či spartánské suvenýry) a krátké anke-

---

<sup>93</sup> Výsledky soutěže Internet Effectiveness Awards 2006 [online]. 2006 [cit. 2009-04-30]. Dostupný z WWW: <[http://hn.ihned.cz/c3-19965660-500000\\_d-vysledky-souteze-internet-effectiveness-awards-2006](http://hn.ihned.cz/c3-19965660-500000_d-vysledky-souteze-internet-effectiveness-awards-2006)>.

<sup>94</sup> Zapojení [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz) do výzkumného projektu návštěvnosti internetových stránek NetMonitor, ankety na webu, počet přihlášených uživatelů sledujících online rozhovor (případně počet zaslaných otázek).

ty. Důležitou součástí webu je fórum, které poskytuje prostor příznivcům klubu pro diskusi a kladení dotazů, což klubu přináší zpětnou vazbu. Pracovníci PR oddělení fórum pravidelně navštěvují a reagují na vybrané příspěvky či dotazy.

Kromě funkce zábavní a informativní dále web podporuje obchodní činnost klubu, neboť jeho prostřednictvím si lze zakoupit klubový merchandising (e-shop) či rezervovat vstupenky na utkání. Stránky jsou navíc využívány k prezentaci obchodních partnerů Sparty (sekce partneři, umístění log, poskytnutí reklamního prostoru, bannery).

### **Vzhled**

Pozadí stránek je laděné spíše do tmavších barev, kterým dominuje spartánská rudá. Text se naopak zobrazuje v polích světlejších. V záhlaví stránky se mění fotografie hráčů. Na titulní straně, tzv. homepage, jsou dominantní dvě čtvercová pole s nejaktuálnějším zpravodajstvím. V levém poli se mění fotografie a perex článku podle toho, na kterém z titulků nejnovějších článků seřazených v levém poli se nachází kurzor myši. Kromě těchto dvou polí zde najdeme výsledek posledního utkání A týmu odkazující k celkové reportáži a dalším výsledkům, aktuální tabulku Gambrinus ligy, informace o příštím utkání, stejně tak jako rychlý odkaz na on-line rezervační systém vstupenek a druhý odkaz vedoucí k informacím o prodeji permanentních vstupenek. Na homepage nechybí ani okno s náhodně vybraným produktem z e-shopu odkazující na jeho stránky, loga hlavních partnerů klubu, reklamní bannery a dvě menu, horizontální a vertikální. Toto zdvojení hlavní nabídky působí poměrně nepřehledně, zejména v případě nejfrekvencovanějších sekcí výsledky a termíny, na něž najdeme odkazy v obou menu. To potvrzuje i šéfredaktor webu, který uvedl: „Nepřehlednosti způsobené zdvojením hlavní nabídky jsme si vědomi. Tento nedostatek bude odstraněn při redesignu stránek.“

Ve srovnání s internetovými prezentacemi ostatních prvoligových týmů působí stránky relativně moderně a nezastarale, to však neplatí při porovnání se stránkami zahraničních fotbalových velkoklubů. I to je jeden z důvodů, proč pracovníci PR oddělení ve spolupráci s reklamní a grafickou agenturou Revolta připravují zásadní proměnu vzhledu a částečně i obsahu webu.

### **Návštěvnost**

Klubová prezentace [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz) je zapojena do projektu NetMonitor, mezi jehož stěžejní cíle patří blíže specifikovat sociodemografický profil návštěvníků internetu a podrobně monitorovat návštěvnost internetových stránek v České republice. Díky zapojení do tohoto projektu získává klub podrobné informace o návštěvnosti oficiálních

stránek, na jejichž základě může být průběžně vyhodnocována a porovnávána úspěšnost komunikace prostřednictvím webu.

**Tabulka 2 - Návštěvnost [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz) v sezóně 2008/2009<sup>95</sup>**

<b>Měsíc</b>	<b>Reální uživatelé (odhad)</b>	<b>Počet zobrazených stránek</b>	<b>Návštěvy</b>
2008 červen	41 834	1 009 178	231 587
2008 červenec	54 866	2 047 310	349 374
2008 srpen	67 013	2 223 470	379 253
2008 září	55 479	1 484 044	276 644
2008 říjen	61 392	1 624 107	315 213
2008 listopad	53 900	1 467 111	276 102
2008 prosinec	41 313	1 038 124	228 733
2009 leden	46 396	1 644 080	335 861
2009 únor	44 641	1 843 910	348 075
2009 březen	45 320	1 188 296	262 398
2009 duben	43 146	1 038 194	215 957
2009 květen	47 165	1 212 094	244 674

Pravidelně se opakujícím trendem ve vývoji návštěvnosti webu je tradičně nejnižší návštěvnost v měsících červnu a prosinci. Tento trend odráží hrací systém Gambrinus ligy, neboť v těchto měsících se soutěž nehraje (přestávka mezi jednotlivými ročníky soutěže, zimní přestávka). Naopak z hlediska všech tří parametrů návštěvnosti bývají nejúspěšnějším měsíce červenec a srpen, kdy startuje Gambrinus liga a předkola evropských soutěží.

Tabulka č.2 pak podrobněji zachycuje návštěvnost oficiálních stránek v letošním červnu, kdy se nehraje žádná soutěž a hráči mají volno, a červenci, v němž naopak vrcholí přestupové období, probíhá sportovní příprava týmu na další sezónu a začíná Gambrinus liga. Lze tedy říci, že návštěvnost stránek kopíruje dění v klubu. Letní příprava A týmu byla zahájena 19.6.2009 a hned v následujícím týdnu stoupl počet reálných uživatelů o 3 500. Stejně tak se výrazněji zvýšil počet návštěv i zobrazených stránek oproti týdnům předchozím. Ačkoli poté následoval slabý pokles, hodnoty opět vzrostly v týdnu od 20.7.2009, kdy odstartovala nová sezóna Gambrinus ligy (24.7.2009 první utkání), a ještě výrazněji vzrostla návštěvnost v týdnu následujícím, v němž bylo na programu předkolo Ligy mistrů (28.7.2009 AC Sparta Praha versus Panathinaikos FC).

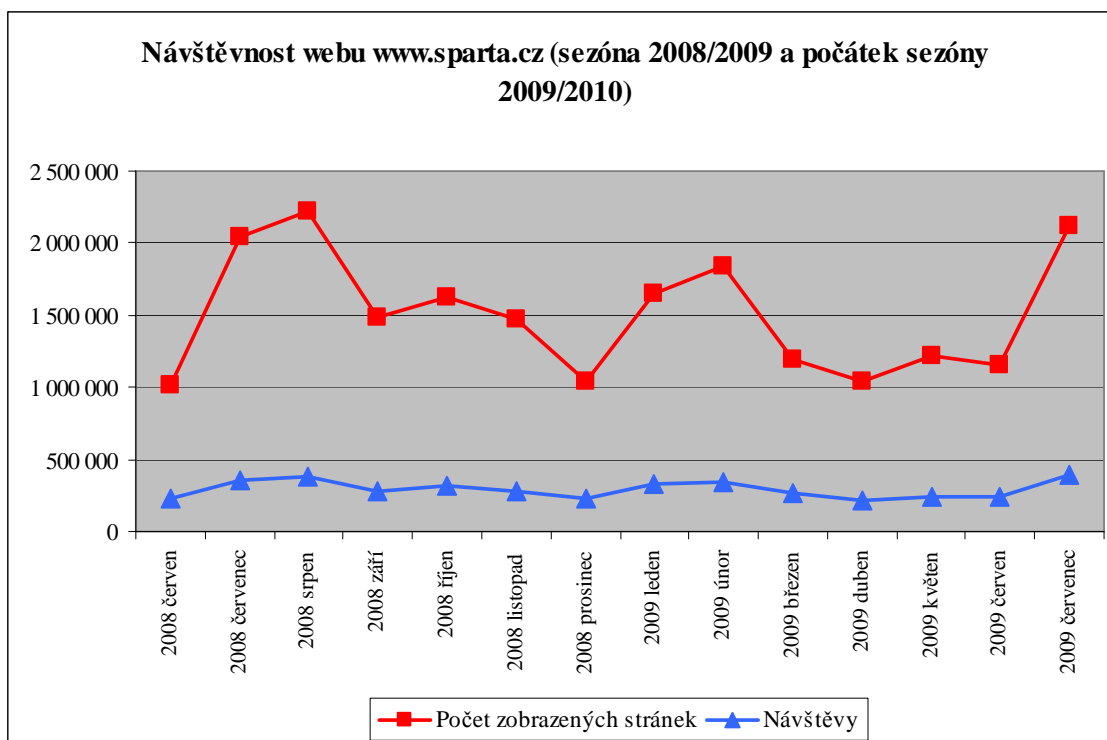
<sup>95</sup> Zdroj: *NetMonitor* [online]. 2009 [cit. 2009-07-10]. Dostupný z WWW: <<http://online.netmonitor.cz/>>.

**Tabulka 3 - Návštěvnost www.sparta.cz po týdnech od 1.6.2009 do 9.8.2009<sup>96</sup>**

Týden	Reální uživatelé (odhad)	Počet zobrazených stránek	Návštěvy
1.6. - 7.6.2009	13 523	206 305	45 192
8.6. - 14.6.2009	13 002	185 179	42 805
15.6. - 21.6.2009	16 289	264 255	56 590
22.6. - 28.6.2009	19 866	369 990	73 744
30.6. - 5.7.2009	17 026	401 644	70 100
6.7. - 12.7.2009	18 367	421 919	76 058
13.7. - 19.7.2009	20 302	400 474	80 862
20.7. - 26.7.2009	26 106	523 201	97 515
27.7. - 2.8.2009	32 190	582 728	113 553
3.8. - 9.8.2009	25 958	439 883	90 691

Pro přehlednost uvádíme data i v grafickém znázornění. Graf 1 zachycující vývoj počtu zobrazených stránek a počtu návštěv ukazuje, že největší rozdíly mezi jednotlivými měsíci lze vysledovat právě u počtu zobrazených stránek, který částečně vypovídá o množství a/nebo kvalitě aktuálně zveřejněných článků a materiálů.

**Graf 1 - Vývoj návštěvnosti www.sparta.cz v sezóně 2008/2009 a na počátku sezóny 2009/2010**

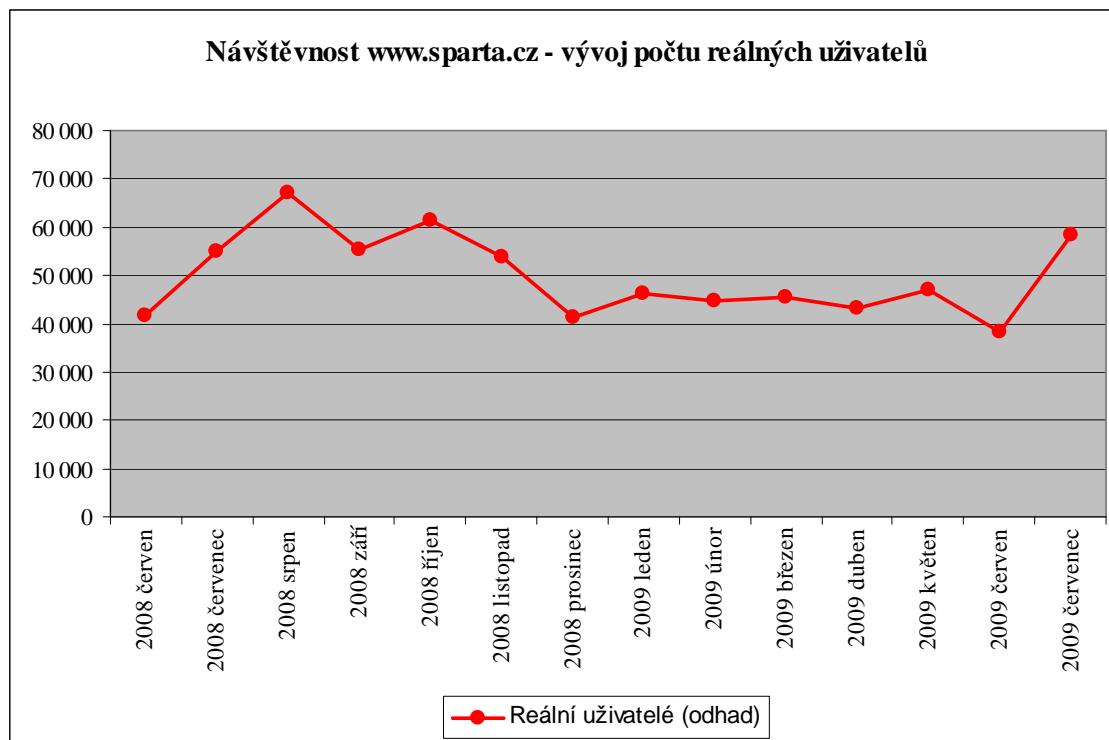


Graf 2 zobrazuje vývoj počtu reálných uživatelů. Tento ukazatel bývá důležitý z obchodního hlediska - při prodeji reklamního prostoru (bannerů), tedy pro stávající i potenciální inzerenty a partnery klubu, jejichž loga s odkazy na vlastní internetové

<sup>96</sup> Zdroj: NetMonitor [online]. 2009 [cit. 2009-07-10]. Dostupný z WWW: <<http://online.netmonitor.cz/>>.

stránky jsou nedílnou součástí portálu [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz). V závislosti na detailech smlouvy o poskytnutí reklamy mezi klubem a obchodním partnerem navíc využívají někteří z nich web [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz) pro propagaci společnosti prostřednictvím reklamních bannerů.

**Graf 2 – Vývoj počtu reálných uživatelů na [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz) v sezóně 2008/2009 a na počátku sezóny 2009/2010**



Z meziročního porovnání údajů za sezónu 2008/2009 s údaji sezóny předešlé<sup>97</sup> však vyplývá, že došlo k mírnému celkovému poklesu návštěvnosti stránek [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz).

Pro úplnost uvádíme ještě tabulku umožňující porovnání návštěvnosti spartánského webu s jinými stránkami zaměřenými na sport, které jsou taktéž zapojené do projektu NetMonitor. Ze statistik vyplývá, že [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz) může konkurovat středně velkým sportovním portálům (např. [www.ihned.cz](http://www.ihned.cz), [www.hokej.cz](http://www.hokej.cz)), avšak s předními portály (např. [www.sport.cz](http://www.sport.cz), [www.idnes.cz](http://www.idnes.cz) apod.) se rovnat nemůže.

<sup>97</sup> Tabulku návštěvnosti stránek [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz) v sezóně 2008/2009 uvádíme v příloze.

**Tabulka 4 - Návštěvnost sportovních portálů v červenci 2009<sup>98</sup>**

<b>Internetové stránky</b>	<b>Reální uživatelé (odhad)</b>	<b>Počet zobrazených stránek</b>	<b>Návštěvy</b>
Eurofotbal.cz	69 218	5 590 744	1 107 178
Fotbal.cz	77 810	2 703 390	329 944
Fotbalportal.cz	37 452	1 512 064	318 150
Hokej.cz	45 517	1 058 158	394 687
ihned.cz (sport)	52 957	2 114 231	395 030
idnes.cz (sport)	492 325	19 397 342	5 355 360
Lidovky.cz (sport)	83 261	1 359 058	346 700
Nhl.cz	26 039	762 051	245 309
Onlajny.cz	32 224	1 309 475	164 421
<b>Sparta.cz</b>	<b>58 492</b>	<b>2 114 231</b>	<b>395 030</b>
Sport.cz	1 416 074	35 296 237	13 728 851

#### **Prezentace na www.facebook.com**

V červnu 2009 navíc byla spuštěna oficiální prezentace klubu v internetové sociální síti Facebook ([www.facebook.com](http://www.facebook.com)), jejímž prostřednictvím jsou fanoušci klubu informováni o aktualitách v klubu i na oficiálních klubových stránkách [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz). Tuto prezentaci po obsahové stránce spravují též pracovníci oddělení komunikace a PR a v současnosti se prostřednictvím Facebooku ke Spartě přihlásilo více než 17 500 fanoušků, kteří mezi sebou mohou dále komunikovat či komentovat fotografie, videozáznamy i články. Touto cestou se tak klub snaží navázat užší vztah s fanoušky a zároveň se držet aktuálních trendů v oblasti komunikace, neboť internetové sociální sítě patří v současnosti mezi oblíbené a hojně využívané komunikační kanály.

#### **9.1.2 Internetové stránky – [www.spartafandislusne.cz](http://www.spartafandislusne.cz)**

Internetové stránky [www.spartafandislusne.cz](http://www.spartafandislusne.cz) představují „komunitní prostor“ pro členy hnutí Sparta fandí slušně, jehož filosofií je kultivace prostředí a atmosféry při fotbalových utkáních. Registrovaní uživatelé zde mohou sdílet své fotografie a videa či diskutovat na fóru. Samozřejmě zde nalezneme i informace o akcích a soutěžích pořádaných pro členy hnutí.

#### **9.1.3 Newsletter**

Newsletter Sparta představuje email obsahující nejdůležitější aktuality klubového dění, který je rozesílán uživatelům registrovaných na [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz), obchodním

<sup>98</sup> Zdroj: *NetMonitor* [online]. 2009 [cit. 2009-07-10]. Dostupný z WWW: <<http://online.netmonitor.cz/>>.

partnerům a zaměstnancům klubu. Je rozeslán pravidelně, minimálně vždy jednou do týdne (v průběhu sezóny zhruba tři dny před zápasem). Často však bývá newsletter rozeslán vícekrát za týden, a to zejména v souvislosti s aktuálními změnami hrací doby utkání či potřebou informovat o novinkách, soutěžích či akcích (např. autogramiády, setkání atd.). Jeho prostřednictvím tedy klub zve své příznivce na utkání a stručně je informuje o nejdůležitějších akcích a událostech.

Podle pracovníků PR oddělení představuje newsletter poměrně účinný komunikační nástroj, který jeho příjemce odkazuje k dalším informacím na oficiálním webu. V mnoha případech lidé zareagují na soutěže či nejrůznější výzvy (např. ankety ohledně zlepšení webu, komunikace, pohodlí na stadionu atd.) právě až po rozeslání newsletteru, ačkoli na stránkách se konkrétní informace objevily již dříve. Kromě newsletteru Sparta je nepravidelně rozeslán newsletter členům hnutí Sparta fandí slušně, který je nejčastěji informuje o soutěžích či akcích pořádaných v rámci projektu. V posledních měsících je i tento newsletter hojněji využíván i jako pozvánka na utkání.

## ***9.2 Interní tištěná média***

### **9.2.1 Magazín Sparta do toho!**

#### **Geneze magazínu**

Zápasový magazín Sparta do toho! se opírá o téměř padesátiletou tradici. Zápasový program se stejným názvem, byť v značně odlišné a stručnější podobě, totiž vycházel již v první polovině 60. let minulého století, což potvrzují slova pamětníka pana Václava Borečka, který vede archiv AC Sparta Praha, v němž se dokonce zachovaly výtisky z roku 1964. Tehdejší program zpočátku připomínal spíše informační leták, později pak noviny s články, rozhovory a fotografiemi o několika stranách. Až do 90. let představovaly zápasové programy prakticky jediný zdroj o klubovém dění, kterým jsou dnes oficiální webové stránky.

Zásadní pro současný vzhled a obsahovou náplň časopisu byl jeho vývoj od roku 2003, kdy došlo k jeho zásadnímu posunu směrem k jeho současnému formátu, který se blíží spíše k magazínu, a to nejen díky grafické podobě či křídovému papíru, ale i díky obsahové podobě rubrik, které přinášejí články nadčasovější, nevztahující se výlučně jen k utkání.

S příchodem nového šéfredaktora na počátku roku 2007 Mgr. Pavla Pillára, přišla další významná změna ve vzhledu magazínu; toho se dočkala jak titulní strana, tak grafika uvnitř časopisu, který tak působil serióznějším a elegantnějším dojmem. Jak sám

Pavel Pillár říká: „Naším cílem bylo transformovat zápasového zpravodaje spíše v lifestyleový magazín, který vedle informací o utkání nabídne čtenářům nadčasové kvalitní články, díky nimž se k časopisu bude čtenář rád vracet.“ V tomto smyslu také byl zrealizován redesign magazínu doprovázený ústupem od fotografií směrem k textu. Stránky magazínu tak vedle tradičních informací, týkajících se nadcházejícího utkání, začaly plnit rozsáhlejší rozhovory s hráči a dalšími význačnými osobnostmi, profily zaměstnanců klubu, bývalých i současných hráčů, články komentující aktuální klubové dění či různé historické události apod., přičemž rubriky byly přibližně zachovány. Důležitou a nepostradatelnou součástí magazínů nadále zůstaly kvalitní fotografie a plakáty. Uvedené změny a nové obsahové zaměření se setkaly s kladnými ohlasy, které se objevily na fanouškovském serveru [www.spartaforever.cz](http://www.spartaforever.cz).

V létě roku 2008 navíc redakce (skupina externích pracovníků, spartánských nadšenců, kteří se podílejí na tvorbě obsahu magazínu i webu po textové i obrazové stránce) navrhla vedení nový zásadnější redesign magazínu, v jehož jádru stála změna formátu z A4 na A5. Inspiraci pracovníci čerpali zejména v zahraniční (německá, anglická nejvyšší fotbalová soutěž) a zásadní změnu formátu zdůvodňovali praktičtějším zacházením, možností lépe odlišit rubriky a celkově atraktivnějším novým vzhledem. Tato zásadní proměna Sparta do toho! však ztroskotala na technickém vybavení smluvní tiskárny, která by při formátu A5 nebyla schopna garantovat včasné vytištění magazínu. Nakonec tak před sezónou 2008/2009 došlo jen k dílčím změnám: oříznutí standardního formátu A4 (nový formát 200 x 280 mm), zvýšení počtu stran, grafická úprava obálky i vzhledu stránek uvnitř magazínu, která však nebyla příliš výrazná. Změnu formátu, společně s úpravou layoutu magazínu se podařilo zrealizovat až těsně před začátkem sezóny 2009/2010 (v červenci 2009).

## **Obsah**

Magazín Sparta do toho! představuje klubový celobarevný časopis, který má svým čtenářům komplexně přiblížit klubové dění i jednotlivé hráče a pracovníky klubu. Po obsahové stránce se v něm mísí rubriky spíše fotbalové - vztahující se k danému utkání (soupisky hráčů, předpokládané sestavy, statistiky jednotlivých týmů i vzájemných zápasů, článek představující soupeře a často i rozhovor s někým ze soupeřova tábora, kdo je zároveň nějakým způsobem spjat se Spartou), rekapituluující minulé utkání a obsahující články o dalších sportovních složkách klubu (mládež, ženy, rezerva) - s dalšími články, které mantinely fotbalového hřiště překračují a směřují časopis spíše do



zmíněné lifestylové roviny. Mezi zmíněné rubriky se řadí zejména rozhovory s hráči a hráčkami, případně dalšími zaměstnanci, které dávají čtenáři možnost nahlédnout do jejich civilního života. V každém čísle najdeme kratší, 2-3 stránkový rozhovor s hráčem či členem realizačního týmu i rozhovor dlouhý, tzv. „velký“. Kromě rozhovorů s hráči se v magazínu pravidelně objevují rozhovory s významnými osobnostmi se spartánským srdcem, profily bývalých a legendárních hráčů a hráček, pravidelný poločasový kvíz, sekce věnovaná Fanclubu Sparta a nově též rubrika určená výhradně pro informace o akcích organizovaných pro příznivce klubu (informace ze speciálních tribun, akce pořádané v rámci hnutí Sparta fandí slušně, akce organizované mimo zápasový režim, charitativní akce apod.). Neodmyslitelnou součástí tvoří vedle článků, fotografií a plakátů i inzerce, ať se jedná o reklamní celostrany či menší formáty inzerátů. Sparta do toho! tak zároveň slouží jako propagační kanál pro partnery a sponzory klubu<sup>99</sup>.

### **Cena, vznik, náklad**

Zápasový magazín Sparta do toho! vychází nově ve formátu A5 pravidelně před každým domácím utkáním Gambrinus ligy v rozsahu osmdesáti čtyř stran a před každým domácím pohárovým (evropské soutěže – Liga mistrů, UEFA Evropská liga – dříve Pohár UEFA) utkáním v rozsahu 44 stran. Cena magazínu Sparta do toho! se v roce 2005 ustálila na 35 Kč, respektive 20 Kč. Avšak právě cena magazínu se po změně formátu stala jednou z hlavních otázek PR oddělení. O její definitivní výši bude rozhodnuto s přihlédnutím k názorům fanoušků monitorovaných naším dotazníkem.

Tvorbu jeho obsahu zajišťuje PR oddělení a redakce magazínu složená z externích pracovníků (včetně Jaroslava Pešty) v čele šéfredaktorem Mgr. Ondřejem Vichnarem, zaměstnancem AC Sparta Praha (oddělení komunikace). Grafickou úpravu dat a kompletní přípravu k tisku má na starosti reklamní a grafická agentura Revolta. Tisk zajišťuje jeden z oficiálních dodavatelů klubu Ottova tiskárna, spol. s.r.o.. Náklad se u jednotlivých čísel liší v závislosti na atraktivitě soupeře, utkání a odhadu prodejnosti vycházejícího z předchozích utkání a vývoje návštěvnosti. Podle slov Ondřeje Vichnara se náklad pohybuje v rozmezí 2 000 – 3 000 (v současnosti spíše ke 2 000) výtisků.

---

<sup>99</sup> PAVLOVÁ, Martina. *Časopis Sparta do toho! a jeho pozice v komunikaci klubu*. Praha, 2009. 85 s. FSV UK. Vedoucí bakalářské práce PhDr. David Lukšů. s. 58 – 59.

## **Ekonomické aspekty**

Bližší informace o nákladech spojených s vydáváním magazínu a příjmech z něho plynoucích mi bohužel zaměstnanci klubu nemohli poskytnout, neboť jsou předmětem obchodního tajemství. Uvedli však, že náklady na vydání jednoho čísla překračují řády desetitísíc. Přesné vyčíslení je navíc značně komplikováno existujícími smlouvami mezi klubem a jeho obchodními partnery, které bývají často alespoň z části postaveny na barterovém plnění. Analogicky platí totéž při vyčíslování výnosů, které magazín klubu přináší. Velká část prostoru v něm je totiž určená pro inzerci, jejíž ceník mi bohužel není znám, přednostně určenou pro partnery a sponzory klubu. Poskytnutí reklamního prostoru je součástí marketingového plnění u velkého počtu z nich.

## **Distribuce**

Kanály určené pro distribuci magazínu Sparta do toho! jsou bohužel s ohledem na náklady značně omezené, čehož si jsou vědomi všichni dotázaní pracovníci klubu, kteří právě v distribuci spatřují největší slabinu časopisu a bariéru růstu jeho popularity mezi spartánskými příznivci a silnějšího dopadu na ně. Distribuce zápasového magazínu AC Sparta Praha je realizována následujícími způsoby:

- přímý prodej ve Fanshopu v den utkání (v případě zbývajících výtisků i další dny)
- přímý prodej v Zákaznickém centru
- přímý prodej kolportéry v bezprostřední blízkosti GENERALI Areny několik hodin před začátkem utkání a těsně po jeho začátku
- předplatné
- výdej před utkáním majitelům zlatých permanentek
- zasílání do poboček FanClubu Sparta, případně osobní vyzvednutí v Zákaznickém centru členy poboček (počet výtisků je závislý na počtu členů jednotlivých poboček, počet zaslaných časopisů se nerovná počtu členů pobočky)
- zasílání obchodním partnerům a sponzorům klubu (zdarma)
- zdarma k dispozici všem zaměstnancům klubu, v omezeném množství i pracovníkům médií v malém tiskovém centru a návštěvníkům VIP prostor (VIP Boxy a VIP Exclusive)
- zdarma ke stažení na oficiálních webových stránkách 14 dní po vydání

Z uvedeného vyplývá, že možnosti zakoupit si časopis, aniž by člověk zavítal na stadion v den utkání, jsou značně omezené. Časopis si cestu ke svým čtenářům hledá

jen velice obtížně, proto nyní opět stojí ve středu zájmu redakce a celého oddělení komunikace magazín příznivcům klubu ještě více přiblížit a naučit je jej pravidelně kupovat a číst. S tím souvisí i právě probíhající intenzivní přípravy dalších úprav magazínu. Na druhou stranu však Ondřej Kasík zároveň připomíná, že tento omezený způsob distribuce má i jedno pozitivum: „V dnešní době vychází obrovské množství nejrozličnějších časopisů, takže je pro čtenáře téměř nemožné zapamatovat si, kdy který z jejich oblíbených časopisů vychází. Oproti tomu je náš magazín stále jasně zacílen na zápasové dění, a tak naši fanoušci vědí, kde a kdy si jej mohou koupit.“

Distribuční problém není způsoben jen (z ekonomických důvodů) omezenými kanály, ale zároveň i termínem uzávěrky a na něj navazujícím tiskem a dodáním magazínu. Magazín je totiž z tiskárny dovezen obvykle až přímo v den utkání nebo maximálně s jednodenním předstihem. To znamená, že čtenář prakticky nemá možnost si články týkající se utkání přečíst před jeho začátkem, což vyznívá poněkud paradoxně zejména u rubrik jako jsou statistiky vzájemných utkání, představování soupeře s prognózami vývoje utkání apod. Předplatitelé jsou navíc za svou věrnost „odměněni“ zasláním zápasového magazínu až den (případně několik dní) po odehrání tohoto utkání. Tento zásadní nedostatek hodnotí s odstupem času velice negativně bývalý šéfredaktor Pavel Pillár, který ačkoli si je vědom časové náročnosti tvorby současného magazínu při jeho lifestyleových ambicích, vidí možné řešení v alespoň rámcově dlouhodobějším plánování obsahů jednotlivých čísel vedoucím k posunutí uzávěrky např. o dva dny dopředu, čímž by vzniknul prostor pro další distribuci a pomyslné prodloužení aktuálnosti některých konkrétních rubrik magazínu.

### **Prodejnost**

Prodejnost magazínu je průběžně monitorována pracovníky Zákaznického centra. Následující tabulky zachycují vývoj počtu předplatitelů za poslední čtyři sezóny a dále průměrnou prodejnost časopisu za jednotlivé sezóny. V příloze pak přikládáme podrobné tabulky zachycující prodejnost při jednotlivých utkáních. Vzhledem k tomu, že prodej magazínu probíhá převážně v bezprostřední blízkosti stadionu několik hodin před začátkem utkání, jeho prodejnost úzce souvisí s návštěvností těchto utkání. Nepatrný počet magazínů (v řádu jednotek) se pak prodá v klubovém Fanshopu.

**Tabulka 5: Počet předplatitelů magazínu Sparta do toho! v jednotlivých sezónách<sup>100</sup>**

	Sezóna 05/06		Sezóna 06/07		Sezóna 07/08		Sezóna 08/09	
	podzim	jaro	podzim	jaro	podzim	jaro	podzim	jaro
Počet předplatitelů	317	257	169	190	250	80	120	120

Z tabulky vyplývá, že počet předplatitelů značně kolísá, a to nejen v porovnání celých sezón, ale i v jejich rámci. K zásadnímu poklesu, téměř o 50%, došlo mezi sezónami 2005/2006 a 2006/2007. Přestože od počátku sezóny 2006/2007 počet předplatitelů rostl a výraznější vzrůst zaznamenal v podzimní části sezóny následující, na počátku roku 2008/2009 došlo opět k propastnému poklesu téměř o polovinu. Klub bohužel neprovedl žádné kroky ke zjištění příčin tohoto nepříznivého vývoje. Otázkou tedy zůstává, nakolik tento vývoj s výrazně klesající tendencí odráží změny co do obsahové i vzhledové stránky magazínu a nakolik se na něm podílejí další skutečnosti jako je např. rostoucí počet členů FanClubu Sparta či Sparta fotbal teamu, od sezóny 2008/2009 majitelů Zlatých permanentek, kteří jej mají zdarma k dispozici.

Následující tabulka zachycuje průměrné počty prodaných magazínů na jedno utkání v porovnání s průměrnou návštěvností. Vzhledem k uvedeným distribučním kanálům roste pravděpodobnost vyšší prodejnosti s vyšší návštěvností utkání, neboť ta znamená větší počet potenciálních kupců magazínu.

**Tabulka 6: Vývoj prodejnosti za poslední čtyři sezóny<sup>101</sup>**

	Sezóna 05/06	Sezóna 06/07	Sezóna 07/08	Sezóna 08/09
Celkem prodaných ks za sezónu	11 362	14 119	7 252	4 779
Průměrná návštěvnost	8 073	12 107	8 674	9 222
<b>Průměrný počet prodaných ks</b>	<b>631</b>	<b>784</b>	<b>403</b>	<b>266</b>

Co do prodejnosti magazínu byla jednoznačně nejúspěšnější sezóna 2006/2007, v jejímž průběhu zároveň dosahovala nejvyšších hodnot i průměrná návštěvnost GENERALI Areny. V této sezóně navíc Sparta získala domácí titul a zvítězila i v poháru ČMFS. I po sportovní stránce se tedy jednalo o velice úspěšnou sezónu, což podporuje domněnku současného šéfredaktora, že prodejnost magazínu závisí i na sportovních výsledcích v průběhu dané sezóny.

Alarmující by však pro klub měl být propad průměrné prodejnosti v následujících dvou sezónách, který již tolik nekoresponduje s vývojem návštěvnosti. V porovnání sezóny 2006/2007 a sezóny 2008/2009 došlo k poklesu průměrné návštěv-

<sup>100</sup> Zdroj: interní statistiky klubu.

<sup>101</sup> Zdroj: interní statistiky klubu.

nosti téměř o 25%, avšak průměrný počet prodaných výtisků na jedno utkání klesl podstatně výrazněji, o 66%. Přitom výraznější pokles prodejnosti lze najít již mezi sezónami 2006/2007 a 2007/2008, kdy průměrná návštěvnost zaznamenala pokles o 28% a prodejnost magazínu o 48%. Z porovnání dvou posledních sezón pak vyplývá nejzásadnější nepříznivý trend prodejnosti magazínu, kdy se průměrná návštěvnost v sezóně 2009/2010 o 6% zvýšila, avšak navzdory tomu se počet v průměru prodaných výtisků magazínu při domácím utkání snížil o dalších 34%. Podle mého názoru se rozhodně nejedná o čísla zanedbatelná a myslím, že by pozornost měla být věnována zjištění příčin tohoto negativního vývoje.

Podle tabulek v příloze se magazín pravidelně těší vyšší prodejnosti vždy na počátku podzimní i jarní části sezóny (na podzim přibližně první dvě utkání). V průběhu posledních tří sezón pak počet prodaných kusů v porovnání s počtem návštěvníků GENERALI Areny mírně klesal. Dalším faktorem, který pravděpodobně částečně ovlivňuje prodejnost magazínu, je titulní stránka magazínu, která prozrazuje, s kým byl tentokrát proveden velký rozhovor. Je logické, že hráči jako např. Tomáš Řepka, Jaromír Blažek či Patrik Berger vzbudí u příznivců klubu větší zájem než hráči, kteří např. nenastupují pravidelně v základní sestavě. Konkrétní příklad najdeme třeba v jarní části sezóny 2007/2008, kdy se druhý největší počet výtisků prodal při utkání proti Jablonci, na něž přišlo nejméně fanoušků. Uvnitř tohoto magazínu čtenáři našli velký rozhovor s útočníkem Miroslavem Slepíčkou.

Nutno však podotknout, že zejména v sezóně 2008/2009 rapidně vzrostl počet magazínů, který je při každém utkání předán či zaslán jednotlivým pobočkám FanClubu Sparta. V sezóně 2009/2010 se jejich počet vyšplhal na 1 050 kusů, zatímco v sezónách předchozích se jednalo o pouhé zlomky toho čísla. To může znamenat, že mnozí příznivci klubu, kteří si doposud magazín kupovali, se stali členy FanClubu Sparta, a mají ho tedy nyní k dispozici, aniž by si jej museli před utkáním kupovat. Jedná se však pouze o domněnku, nikoli fakt podložený průzkumem postojů fanoušků klubu.

**Tabulka 7: Počet magazínů Sparta do toho! vydaných členům FanClubu Sparta<sup>102</sup>**

	Sezóna 05/06	Sezóna 06/07	Sezóna 07/08	Sezóna 08/09
Počet vydaných magazínů	137	253	351	1 050

*V sezónách 05/06 a 06/07 se jedná o průměrné hodnoty vydaných časopisů za jedno utkání. V následujících dvou sezónách se počet nemění.*

<sup>102</sup> Zdroj: interní statistiky klubu.

Bohužel nám nebyly poskytnuty údaje zachycující počet členů bývalého Sparta fotbal teamu, který byl v letošní sezóně nahrazen Zlatou permanentkou (355 majitelů), kteří mají nárok na jeden výtisk každého čísla Sparta do toho! zdarma. Počet magazínů vydaných při jednotlivých utkání těchto osobám bohužel není průběžně zaznamenáván.

### **Význam magazínu a perspektivy jeho dalšího vývoje**

V době obrovského rozmachu výpočetních technologií a internetu se nabízí otázka, jakou roli může tištěný časopis zastávat v komunikaci klubu. Má i v dnešní době, kdy se internet stává klíčovým informačním i zábavním médiem pro příznivce sportu, vydávání zápasového magazínu své opodstatnění?

Magazín by podle bývalých i současných pracovníků oddělení komunikace neměl představovat pouze zápasový program, který čtenář zběžně prolistuje před utkáním či o poločasové přestávce a po té ho zahodí. Cílem oddělení komunikace a PR je vytvořit ze Sparta do toho! spíše lifestylový magazín, který bude přibližovat klub a jeho zaměstnance jeho příznivcům a zároveň plnit i funkci zápasového informátora, která by se ideálně měla stát spíše funkcí doplňující v rámci magazínu. Ondřej Kasík k významu dodává: „My si samozřejmě uvědomujeme, že magazín v současnosti plní spíše podpůrnou funkci image nejsilnějšího fotbalového klubu v České republice. Jako jediný český klub se můžeme pochlubit takto rozsáhlým a kvalitním zápasovým programem, což je samozřejmě argument patřící spíše do komunikace marketingové než do sféry budování vztahů s veřejností. Naším cílem je dostat magazín Sparta do toho! do intimní zóny čtenáře, tak aby mu vydržel a rád se k němu vracel.“ Ústředním motivem současné komunikační filosofie týkající se magazínu je jeho zatraktivnění pro čtenáře, jeho přiblížení všem, kteří mají zájem o spartánské klubové dění. V tomto smyslu by měl magazín přinášet čtenářům exkluzivní informace týkající se civilního života hráčů a zaměstnanců a zákulisí klubu, které čtenář nemá možnost získat z jiných zdrojů. Prostřednictvím nadčasových článků a rozhovorů, které se nebudou týkat pouze konkrétního utkání, by se tak klub měl přiblížit svým příznivcům, a výrazně tak napomoci budování vzájemných pozitivních vztahů a postojů. „Chceme lidem ukázat, že naši hráči a zaměstnanci, jsou také jen obyčejní lidé, ne hvězdy či polobohové.“ dodává šéfredaktor časopisu. Články by tak měly plnit hlavně zábavně informační funkci a díky jejich orientaci spíše na životní styl hráčů a další méně fotbalové záležitosti (např. akce pro fanoušky, historie klubu, charita, prostor pro čtenáře, soutěže) podporovat vzájemné sblížení klubu a jeho příznivců. Pro tyto články je i vzhledem k jejich kvalitě i délce

vhodnější médium právě časopis než web, který by měl i přes jeho audiovizuální modernizaci zastávat především funkci informátora o nejaktuálnějších událostech v klubu. Články by měly čtenáři přinášet takové informace ze zákulisí Sparty, ke kterým nemá nikdo jiný přístup, a o nichž se tak může dovídat pouze z magazínu.

Podle Ondřeje Kasíka je další cestou k přizpůsobení časopisu dennímu rytmu čtenáře (kratší článek si fanoušek přečte cestou metrem domů, delší v klidu doma nebo o víkendu) větší různorodost rubrik, a to nejen po stránce obsahové, ale i formální. Zároveň se redakce chce ubírat cestou ústupu od textu směrem k obrazu, respektive ke změně poměru mezi těmito dvěma prvky ve prospěch fotografií a fotoreportáží. Kromě toho by měli čtenáři magazínu dostat větší prostor pro vyjádření svých názorů a zároveň větší možnost rozhodovat o tématech článků budoucích čísel.

Otázkou tedy je, do jaké míry se oddělení a redakci podaří uvedené záměry a plány realizovat v praxi. Jak správně podotýkají Pavel Pillár i Ondřej Kasík, zásadní prvek determinující úspěšnost procesu přibližování magazínu (potažmo klubového dění jeho prostřednictvím) příznivcům Sparty představuje alespoň částečné rozšíření distribučních kanálů. Pomoci by v tomto směru mohli větší partneři klubu jako je např. Sportissimo či Fortuna, a to umožněním prodeje v jejich prodejnách a pobočkách, ovšem za předpokladu posunutí uzávěrky a získání času pro dodání magazínů. Další možností by mohl být např. prodej časopisů u stánků s občerstvením přímo na stadionu (fronty na občerstvení, dlouhá chvíle). Druhým determinantem je, s ohledem na převažující distribuci přímo na stadionu, návštěvnost při domácích zápasech.

### **9.2.2 Letáky a plakáty**

Kromě magazínu využívá klub poměrně často letáků či plakátů k propagaci klubu či akcí pořádaných pro fanoušky a návštěvníky GENERALI Areny. Vzhledem k jejich účelu spadá jejich tvorba a distribuce obvykle do kompetence oddělení marketingu. Umístění těchto propagačních materiálů v externích masmédiích je součástí marketingové komunikace, neboť se ve většině případů jedná o placené umístění v médiích některého z partnerů klubu (např. Ringier). Letáky bývají nejčastěji rozdávány před utkáním či v jeho průběhu a plní spíše doplňující funkci v komunikaci, respektive marketingové komunikaci klubu.

## **9.3 Interní specifická média**

### **9.3.1 Velkoplošné obrazovky**

V červnu a červenci 2009 prošla GENERALI Arena zásadní proměnou spojenou s digitalizací stadionu. Během necelého měsíce došlo k výměně stávajících otočných reklamních panelů a světelné výsledkové tabule, která svou funkci v posledních letech plnila jen s těží (za slunečního počasí se text na ní stával prakticky nečitelným), za nové, moderní LED panely a dvě digitální velkoplošné obrazovky. Zatímco LED panely umožňují podstatně účinnější využití reklamní plochy pro propagaci a reklamu obchodních partnerů klubu a výrazně přispívají k rozvoji obchodních aktivit klubu, velkoplošné obrazovky představují pro klub nový komunikační kanál, jehož prostřednictvím se mohou obracet na návštěvníky GENERALI Areny. Tomáš Křivda k využití obrazovek uvádí: „V současnosti se s úplně novou a v České republice téměř neznámou technologií spíše seznamujeme a hledáme externisty, kteří budou schopni vytvořit zajímavý a technicky odpovídající obrazový i zvukový obsah pro nové obrazovky. Proto prozatím obrazovky v průběhu zápasu slouží spíše jako výsledková tabule a časomíra. Postupně však budeme daleko více využívat možnosti, které nám z komunikačního hlediska nabízí tak, aby se návštěvníci v ochozech cítili komfortně a dobře se bavili“. V blízké budoucnosti by se tak na obrazovkách mohly objevovat krátká videa a spoty, sestřihy z předchozích zápasů, živé vstupy a rozhovory a případně i opakované záběry z aktuálního utkání, pokud nebudou v rozporu s legislativou a pravidly ČMFS a fotbalových soutěží.

Velkoplošné obrazovky jsou zároveň před utkáním a o přestávce taktéž využívány k propagaci partnerů klubu. Reklamní spoty se zde střídají s hudební smyčkou a videoklipy, které zajišťuje hudební televizní stanice Óčko.

Obchodní ředitel Michal Viktorin k digitalizaci dodává: „Velkoplošné obrazovky a LED panely učinily stadion modernějším. Návštěvníkům přinášejí větší komfort, příslib lepší zábavy do budoucna a našim obchodním partnerům podstatně efektivnější zhodnocení financí, které do klubu vkládají.“

### **9.3.2 Rádio Sparta**

Rádio Sparta nepředstavuje plnohodnotnou rozhlasovou stanici, neboť je v provozu pouze při utkáních A týmu v GENERALI Areně. Vysílání rádia začínalo obvykle hodinu před utkáním a končilo několik desítek minut po jeho skončení (s odchodem návštěvníků ze stadionu). Jednalo se spíše o stadiónový rozhlas, který



sloužil zejména k prezentaci partnerů klubu (30ti sekundové spoty), poskytnutí základních informací o nadcházejícím utkání (sestavy, hlášení v průběhu utkání o střelcích či trestech apod.) a akcích s ním spojených (komentář k poločasovým soutěžím, zápasů dětí atd.). Od sezóny 2009/2010 se navíc jeho vysílací prostor značně zmenšuje, neboť jeho funkci před utkáním nově zastávají spíše velkoplošné obrazovky. Z rádia Sparta se tak prakticky zachoval pouze moderátor, který vítá návštěvníky v ochozech, oznamuje střídání, tresty, góly, upozorňuje na soutěže apod., čímž doplňuje projekci na obrazovkách. Provoz rádia zajišťuje agentura IMA a jeho vysílání je dostupné pouze návštěvníkům GENERALI Areny. Podle slov ředitele komunikace klub ani do budoucna neuvažuje o spuštění vysílání Rádia Sparta na oficiálním webu či o změně formátu rádia.

### **9.3.3 Vnitřní televizní okruh**

Vnitřní televizní okruh se svým provozem i funkcí velice podobá rádiu Sparta, neboť vysílání je realizováno pouze při domácích utkáních Sparty a dostupné je též pouze v prostorách GENERALI Areny. V jeho rámci je na obrazovkách umístěných zejména ve VIP prostorech přenášen zápas bez mluveného komentáře a před utkáním, po jeho skončení a o přestávkách je využíván k prezentaci obchodních partnerů (reklamní spoty a smyčky).

## **9.4 Externí média – media relations**

I přes existenci vlastních komunikačních médií zůstávají pro komunikaci a Public Relations AC Sparta Praha fotbal, a.s. existenčně důležité (z hlediska profesionální sportovní organizace) vztahy s pracovníky sdělovacích prostředků, a to nejen z ekonomického hlediska (visibilita pro partnery, příjmy z vysílacích práv), ale zejména pro nepoměrně širší dosah externích médií a důvěryhodnost mediálních obsahů, kterou u příjemců obvykle budí. S tímto vědomím se management klubu a tiskový mluvčí snaží veškeré aktivity strategicky plánovat tak, aby výsledný obraz klubu v médiích vyzníval co nejpozitivněji. Ondřej Kasík, tiskový mluvčí, jehož úkolem je budování a rozvíjení dobrých vztahů se sdělovacími prostředky, však zároveň přiznává, že způsob, jakým pracovníci médií o klubu referují, je podmíněn z největší části vztahy mezi ním a zaměstnanci médií a že bývá často velice obtížné dosáhnout vzájemné shody. Výhodou pro současného tiskového mluvčího by v tomto případě mohlo být jeho předchozí několikaleté působení ve sportovním deníku, díky které se s většinou novinářů a redaktorů znal již před svým nástupem do funkce.

Pracovníky oddělení komunikace i externími společnostmi je průběžně monitorován a vyhodnocován mediální obraz Sparty, který podle Ondřeje Kasíka nelze v současnosti jednoznačně označit za pozitivní či negativní. Na druhou stranu však mnohé mediální průzkumy potvrzují, že AC Sparta Praha patří mezi mediálně nejsledovanější sportovní kluby (médiá věnují Spartě největší prostor). Klubové dění tedy stojí v zájmu většiny sportovních žurnalistů, kteří prakticky denně kontaktují tiskového mluvčího s žádostmi o zprostředkování rozhovoru s hráči či trenéry, poskytnutí konkrétních informací, vyjádření atd. Ondřej Kasík k charakteristice vztahů s médii říká: „Vztahy Sparty se sdělovacími prostředky jsou charakterizovány převážně aktivní oboustrannou spoluprací, kdy se obě strany podílejí např. na výběru konkrétního hráče pro rozhovor či účast v televizním pořadu a do určité míry i na výběru témat. Jen na základě zdravé komunikace s žurnalisty můžeme identifikovat jejich potřeby a vyjít jim informačně vstříc.“

Přestože Media relations podle vyjádření Ondřeje Kasíka nejsou zaměřeny na konkrétní média, stojí v popředí zájmů vztahy s televizními stanicemi. A to i přesto, že vlastníkem veškerých marketingových a vysílacích (televizních) práv ke Gambrinus lize je marketingová agentura zřízená Českomoravským fotbalovým svazem, STES, a.s., která realizuje jejich prodej a následné rozdělování příjmů mezi jednotlivé kluby. Televize podle slov Ondřeje Kasíka není chápána jako konkurence klubových médií, je naopak předmětem zájmu klubu ve smyslu „informačního komfortu“, který divákům přináší. Z hlediska způsobu referování o klubu je větší důraz kladen na komunikaci a vztahy s jediným českým čistě sportovně zaměřeným deníkem – deníkem Sport –, který fotbalu logicky věnuje největší prostor. Ondřej Kasík naznačuje, že se klub u některých sdělovacích prostředků potýkal se zveřejňováním neověřených informací (především v souvislosti se změnami v kádru), vymyšlených citací členů realizačního týmu či (podle slov tiskového mluvčího) neobjektivním referováním o průběhu utkání. I proto Public Relations Sparty oproti komunikaci a PR uplatňovaným v jiných odvětvích vykazují jednu anomálii. I přes dlouhodobé budování pozitivních vztahů s masmédií si management klubu stále uvědomuje moc médií zkreslovat a překrucovat informace, a proto je podle Ondřeje Kasíka „současnou komunikační strategií do jisté míry utlumovat viditelnost klubu v médiích“. Do praxe se však tato skutečnost odráží spíše ve ztíženém přístupu novinářů k členům realizačního týmu, který je možný pouze oficiální, formální cestou přes tiskového mluvčího. Nejedná se tedy tolik o útlum visibility jako takový, jako spíše o snahu více „kontrolovat“ proces vzniku mediálních obsahů. Ondřej

Kasík tuto skutečnost zdůvodňuje zejména primární snahou o sjednocení veškeré klubové komunikace za účelem ochrany interních záležitostí a eliminace úniku některých informací. Podle pravidel komunikace Sparty (pravidel komunikace pro média i pravidel komunikace pro hráče a realizační tým) zprostředkovává veškerý kontakt s nimi výhradně ředitel komunikace, k němuž musejí všechny žádosti ze strany masmédií směřovat. V závislosti na programu mužstva, tématu rozhovoru či reportáže a aktuální situaci pak ředitel komunikace (obvykle po konzultaci s hlavním trenérem) rozhoduje o umožnění a rozsahu požadovaného kontaktu. Zástupci sdělovacích prostředků tak prakticky nemají možnost dostat se k hráčům jinou než oficiální cestou. Interní pravidla komunikace navíc hráčům zakazují poskytovat jakékoli, byť telefonické, rozhovory bez vědomí ředitele komunikace.

Tento komplikovaný přístup pracovníků masmédií ke zdrojům potřebných informací (hráčům, členům realizačního týmu, managementu) je však ze strany klubu kompenzován širokým mediálně - informačním servisem, jehož nejpodstatnější částí tvoří:

- **Přímý kontakt s tiskovým mluvčím** (rozhovory, telefonáty, emailová komunikace)
- Rozesílání **tiskových zpráv** pracovníkům médií i České tiskové kanceláře (informace o významných událostech, které média zajímají)
- Rozesílání **press kitu** před každým zápasem, který obsahuje důležité informace vztahující se k nadcházejícímu utkání, hlasy hráčů a trenérů před utkáním (někdy v audio podobě), případně fotografie
- Organizování **tiskových konferencí** před důležitými utkáními, prakticky bezprostředně po každém utkání (cca 15 minut po jeho skončení) a v případě dalších významných událostí (např. přestupy hráčů, incidenty na stadionu apod.)
- Autorizovaný přístup do **sekce pro média na oficiálním webu**, kde jsou ke stažení tiskové zprávy, oficiální sdělení, fotografie a další informace o klubu. Prostřednictvím stránek si mohou novináři též zažádat o zápasovou akreditaci.
- **Udílění akreditací** na domácí utkání, které platí obvykle po celou sezónu, ale mohou být i jednorázové. Akreditace udílené Spartou jsou trojího typu: press (novinářská akreditace určená pro píšící zajišťující místo s připojením

do elektrické sítě na novinářské lávce, přístup do mix zóny, na tiskovou konferenci a do malého tiskového centra), foto (umožňující fotografům přístup na hrací plochu, přístup do mix zóny, na tiskovou konferenci a do malého tiskového centra) a TV (umožňující umístění kamer na novinářskou lávku a dále prakticky totéž jako foto akreditace)

- **Servis při domácích utkání**

- zajištění speciálních míst na novinářské lávce, přístupu na hřiště a do dalších prostor v závislosti na typu akreditace
- poskytnutí tištěných materiálů – soupisky, statistiky, informace k utkání, zápasový magazín
- přístup do mix zóny a kontakt s hráči bezprostředně po skončení zápasu
- přístup do velkého tiskového centra – tiskové konference
- přístup do malého tiskového centra – prostor pro zpracování reportáží
- občerstvení
- zajištění připojení k internetu na novinářské lávce a v dalších prostorách (obě tisková centra)

Stranou media relations pak stojí ještě využívání médií obchodních partnerů klubu pro propagaci a marketingovou komunikaci. V tomto případě se jedná o placený prostor v médiích poskytnutý obvykle některým z mediálních partnerů, kterými jsou vydavatelství Ringier, časopis Hattrick, Centrum Holdings, rádia Impuls, Blaník, Express a Fajn rádio a provozovatel teletextu TV Nova a mobilních aplikací Erika,a.s.<sup>103</sup>

---

<sup>103</sup> PAVLOVÁ, Martina. *Časopis Sparta do toho! a jeho pozice v komunikaci klubu*. Praha, 2009. 85 s. FSV UK. Vedoucí bakalářské práce PhDr. David Lukšů. s. 48 – 51.

## 10. Názory fanoušků na komunikaci klubu - dotazník

V této kapitole přistupujeme k vyhodnocení elektronických dotazníků. Komunikaci klubu tak posuzujeme z pohledu jeho příznivců, respektive na základě informací o postojích a názorech fanoušků získaných prostřednictvím dotazníkového šetření. Při prezentaci výsledků sledujeme strukturu dotazníku a postupujeme po jednotlivých otázkách. Přesné znění a pořadí otázek uvádíme v přílohách práce (příloha 6)

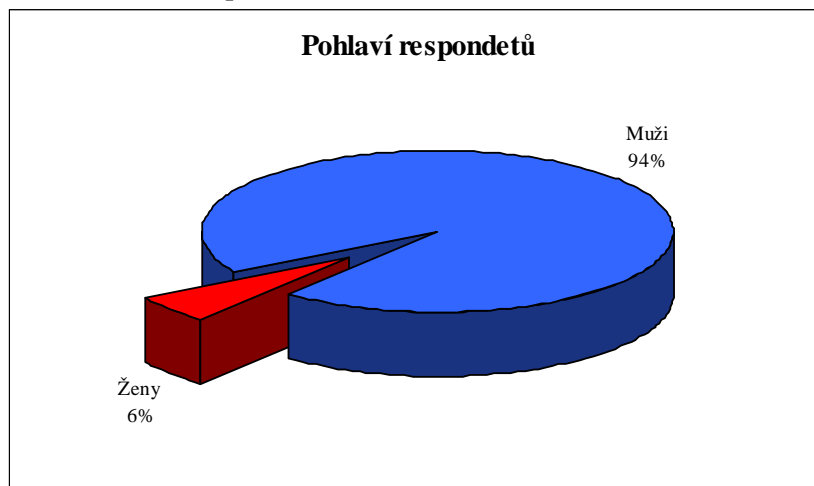
### 10.1 Demografické údaje

Vzhledem k cílům dotazníkového šetření uvedeným v metodologické části jsme zjišťovali pouze základní dvě charakteristiky: pohlaví a věk respondenta, které považujeme za dostačující pro základní orientaci.

#### 10.1.1 Pohlaví

Přestože v posledních letech roste zájem o fotbal (a sport obecně) i u žen, mezi respondenty našeho výzkumu naprosto převládají muži – z celkového počtu 985 respondentů tvořili muži 928 respondentů. Dotazník naopak vyplnilo pouze 58 žen. Procentuální rozložení zachycuje graf 3.

Graf 3 - Pohlaví respondentů



Malé zapojení žen do průzkumu tak částečně odpovídá výsledkům hloubkové studie objednané u společnosti Millward Brown<sup>104</sup>, podle níž patří právě ženy mezi těžko ovlivnitelné cílové skupiny. I navzdory tomu považují podíl žen v našem výzkumu až za překvapivě nízký, neboť při bližším pohledu na diskusní fóra či příspěvky na fa-

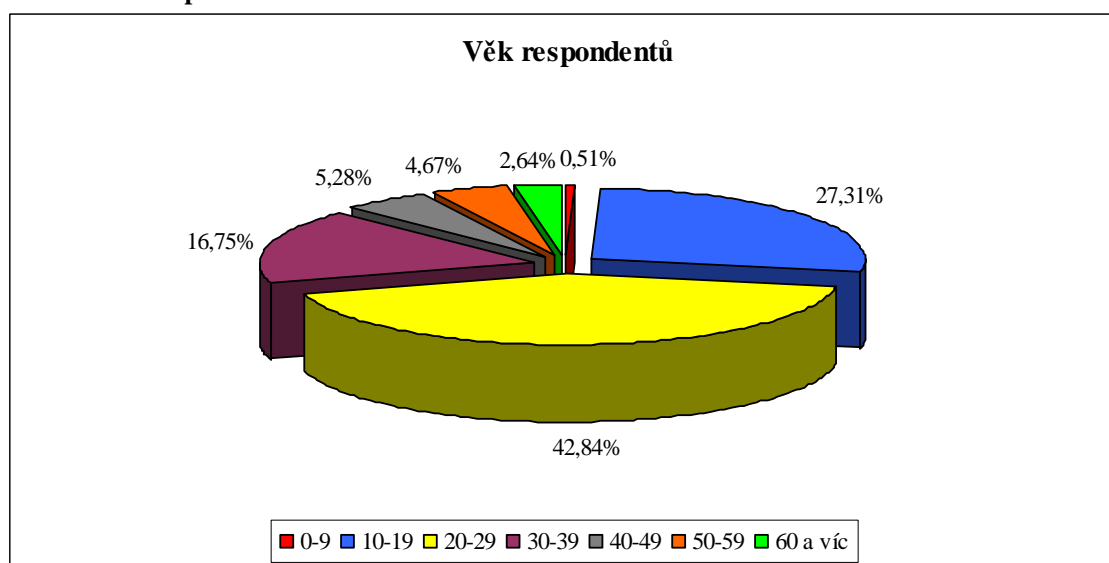
<sup>104</sup> Interní dokument – MILLWARD BROWN. *Návštěvnost fotbalových stadiónů: přehledová prezentace výsledků*. Duben 2005. Kvalitativní výzkum realizovaný na objednávku společnosti Millward Brown před čtyřmi roky, jehož cílem bylo detekovat bariéry vyšší návštěvnosti u fanoušků Sparty.

nouškovském webu [www.spartaforever.cz](http://www.spartaforever.cz) zjistíme, že se ženy o klubové dění aktivně zajímají, do debat se zapojují a jejich podíl mezi fanoušky pravděpodobně roste. Například podle šetření Factum Omnibus, které proběhlo v září roku 2008 na reprezentativním vzorku, fandí 21% všech žen nějakému českému fotbalovému klubu<sup>105</sup>.

### 10.1.2 Věk

Sportovní příznivce obvykle nacházíme napříč věkovými kategoriemi, proto není překvapující, že i respondenti elektronického dotazníku jsou, byť nerovnoměrně, rozvrstveni ve všech stanovených věkových kategoriích.

**Graf 4 - Věk respondentů**



Grafické zobrazení ukazuje, že nejvíce zastoupeni jsou respondenti ve věku 20 – 29 let, kteří tvoří bezmála 43%. Společně s respondenty ve věku 10 – 19 let pak tvoří více než dvě třetiny všech respondentů. Velký podíl mladých lidí rozhodně není překvapující. I v odborné literatuře zabývající se metodami sběru dat bývá právě tato skupina obyvatelstva označována za obecně nejochotnější k vyplňování dotazníků či účasti v osobním dotazování.

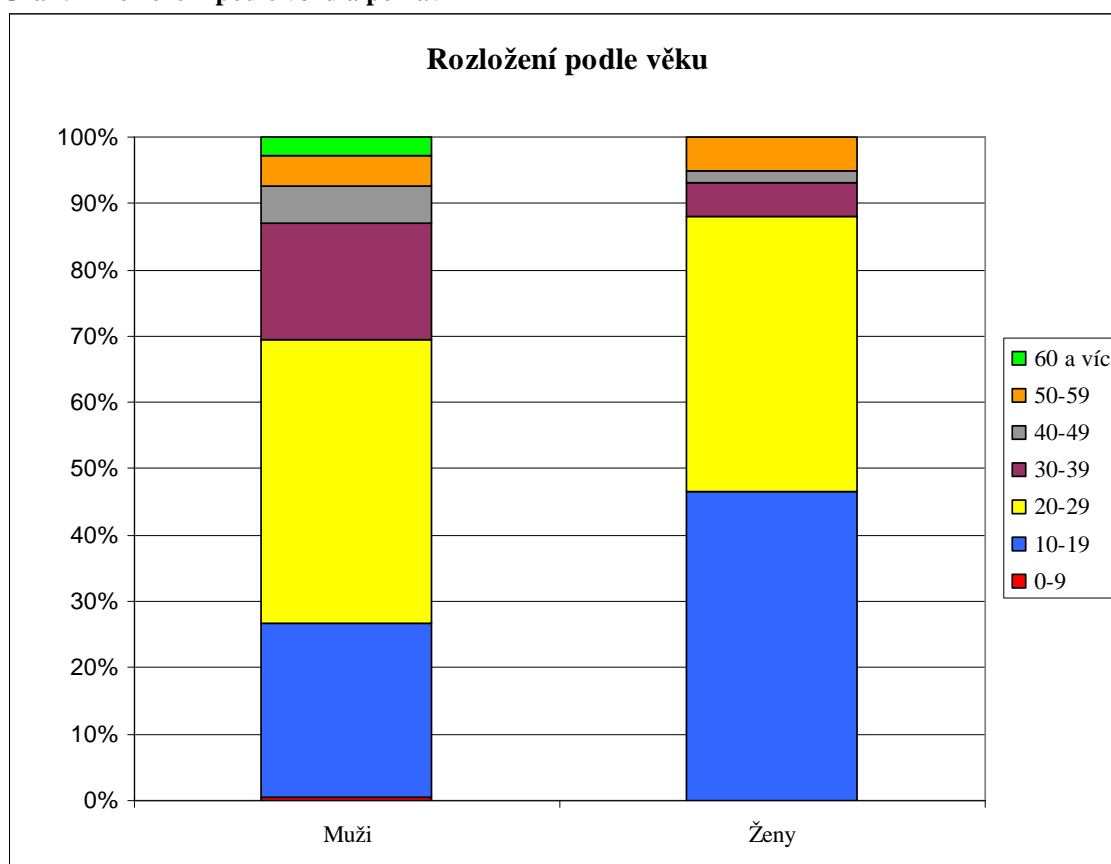
Přestože k počítačům a internetu mají obecně blíže mladí lidé, čemuž odpovídá věková struktura respondentů, je výrazně pozitivním jevem, že elektronický dotazník vyplnili i lidé ve věku 50-59 let a lidé starší 60 let (dohromady více než 7%). Díky tomu (a velkému počtu vyplněných dotazníků) lze vzorek pokládat za relativně reprezentativní, a umožňuje nám tak získat základní představu o názorech na komunikaci klubu u poměrně široké skupiny fanoušků.

<sup>105</sup> Factum Invenio : Tiskové zprávy [online]. 2008 , 9.10.2008 [cit. 2009-08-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.factum.cz/tz322>>.

Pro úplnost uvádíme ještě grafické znázornění věkové struktury respondentů podle pohlaví. Zajímavé je, že zatímco téměř 47% všech žen, které dotazník vyplnily, se řadí do věkové skupiny 10-19 let, mezi muži tvoří tato věková skupina jen 26%. Z grafu 5 navíc lze vyčíst, že v případě žen se téměř z 90% jednalo o respondentky mladší třiceti let, které by mohly pro klub představovat novou, atraktivní cílovou skupinu. Vzhledem k celkově nízkému počtu žen, které se do průzkumu zapojily (58) však nelze na základě tohoto šetření vyvozovat žádné obecnější závěry o fanynkách klubu.

Můžeme však konstatovat, že zájem o sdělení svých postojů ke komunikaci klubu a zapojení do diskuse o možných vylepšeních projevují spíše mladší příznivci klubu.

**Graf 5 - Rozložení podle věku a pohlaví**



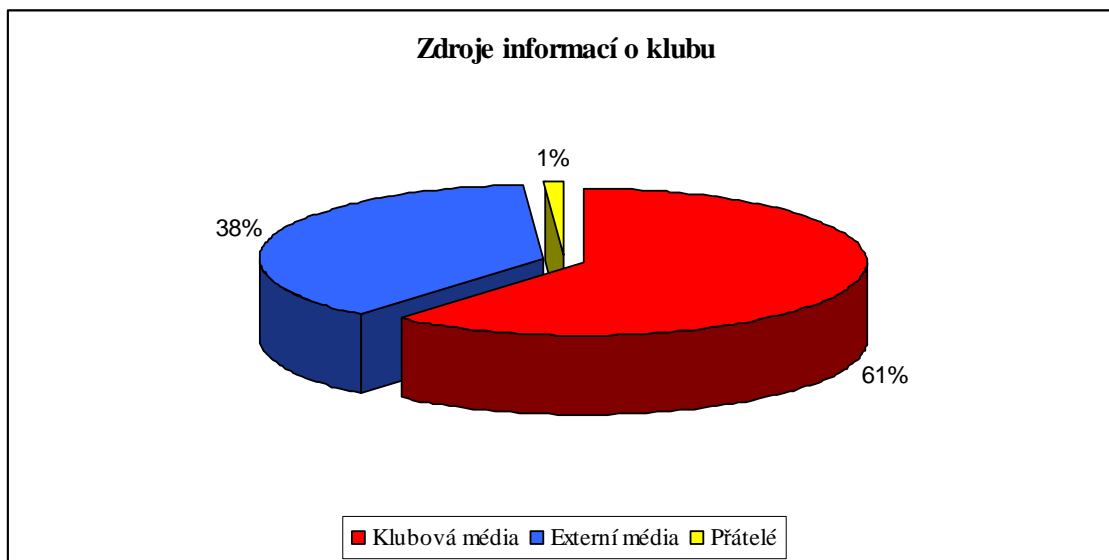
## 10.2 Zdroje informací o klubu

Dotazník byl zaměřen na fanoušky, kteří projevují zájem o klubové dění, tedy předpokládané návštěvníky/čtenáře klubových médií, neboť právě z názorů pravidelných uživatelů lze vycházet při navrhování možných opatření vedoucích ke zlepšení komunikace mezi nimi a klubem. Jak uvádíme v teoretických východiscích, mezi nejeektivnější modely PR patří model obousměrné symetrie, který je založen zejména na vzájemném porozumění a důrazu na získávání zpětné vazby od cílových skupin.

Téměř všichni respondenti (99%) uvedli, že informace o klubu cíleně vyhledávají a o klubové dění se sami aktivně zajímají. Získaná data proto lze považovat za relevantní při navrhování možných vylepšení klubových médií a komunikace jako takové.

Pro klub je bezesporu pozitivní zjištění, že pro 61% respondentů představují základní zdroj informací spíše média klubová (interní), která navíc považují za poměrně důvěryhodná, jak uvidíme dále.

**Graf 6 - Zdroje informací o klubu I**

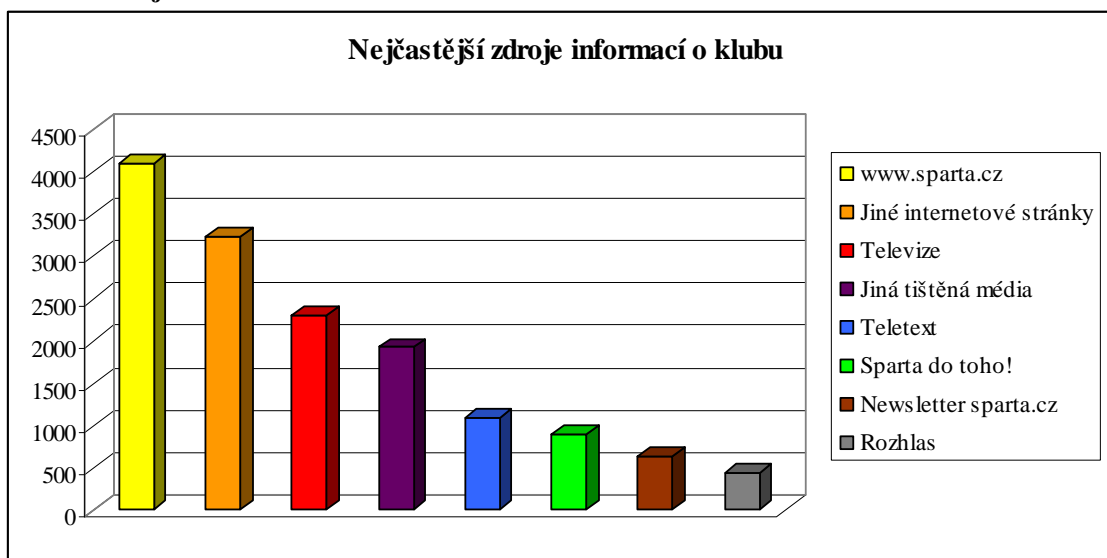


Vzhledem k tomu že AC Sparta Praha v současnosti provozuje jen dvě média jako taková (internetové stránky a zápasový magazín), lze očekávat, že fanoušci při vyhledávání informací o klubu kombinují jak média interní, tak média externí. Tento předpoklad potvrzují odpovědi respondentů na otázku č.5 mapující konkrétněji nejčastější zdroje informací fanoušků o klubovém dění. Výsledky zachycuje následující graf č.7.

Tato otázka se projevila z hlediska pochopení a správného vyplnění jako nejproblematictější a byla nejčastějším důvodem pro vyřazení dotazníku jako nevyhodnotitelného. Právě omezená nebo spíše nulová možnost upřesnění, vysvětlení otázky respondentovi patří mezi největší nevýhody samovyplňovacích dotazníků.



Graf 7 - Zdroje informací o klubu II<sup>106</sup>

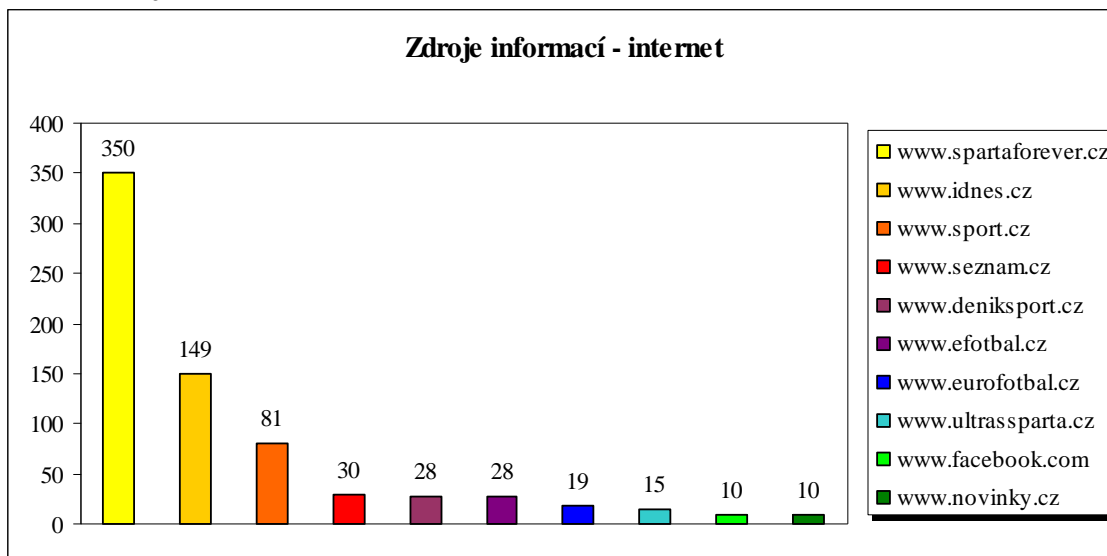


Zatímco celkově nejfrekventovanějším zdrojem informací o klubovém dění jsou pro fanoušky oficiální internetové stránky [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz), druhé klubové médium - magazín *Sparta do toho!* – zaujímá v pořadí zdrojů až šesté místo. Tento fakt by částečně mohl podporovat záměr pracovníků PR oddělení, podle nichž mají informační funkci plnit zejména internetové stránky, kdežto magazín má čtenářům hráče a klub přibližovat spíše po stránce „life stylové“ a informovat je o méně aktuálních tématech a zajímavostech. Velice pozitivní je fakt, že více než polovina respondentů (konkrétně 53,5%) označila jako nejčastější zdroj klubový web. Naopak zápasový časopis umístilo na první pozici pouze osm respondentů. Méně pozitivní je postavení oficiálního newsletteru v žebříčku nejčastějších zdrojů, kterému náleží až předposlední příčka. Na druhou stranu však newsletter obvykle jen stručně informuje o nejdůležitějších událostech a odkazuje na podrobnější články na [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz). Jeho funkci lze tedy označit spíše za upomínací než čistě informační.

Na základě získaných dat lze za největšího konkurenta portálu [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz) považovat fanouškovský web [www.spartaforever.cz](http://www.spartaforever.cz), jenž jmenovalo 350 respondentů, což představuje více než 50% z respondentů, kteří uvedli konkrétní jiné internetové stránky. Nutno však podotknout, že na portálu se často objevují úryvky z článků zveřejněných na oficiálním webu klubu či upozornění a odkazy na ně. Zároveň na [www.spartaforever.cz](http://www.spartaforever.cz) najdeme velice „čilé“ diskusní fórum spartánských fanoušků. Pořadí deseti nejčastěji uváděných internetových stránek zachycuje graf 8.

<sup>106</sup> Respondenti z nabídky vybírali pět nejčastějších zdrojů informací, které dále řadili od nejčastějšího po nejméně častý. Při vyhodnocování jsme pak přiřazovali jednotlivým položkám body od 5 (nejčastější zdroj) do 1 (nejméně častý zdroj), poté jsme takto upravená data převedli do grafické podoby.

**Graf 8 - Zdroje informací - internet**

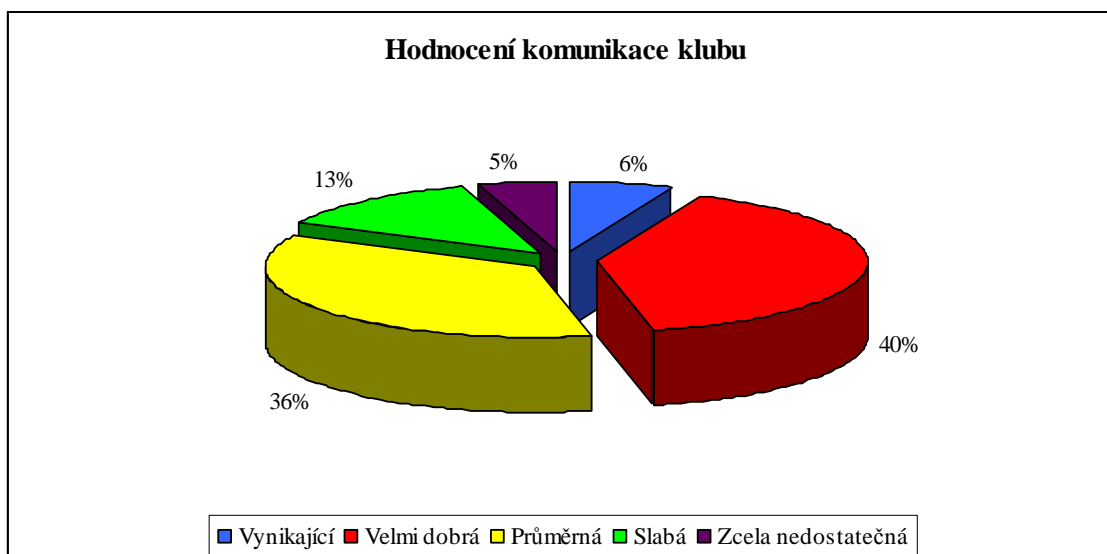


Mezi externími tištěnými médii pak jasně dominuje jediný český sportovní deník Sport, který uvedli 533 respondenti. Dalšími nejčastěji uváděnými tištěnými zdroji informací o klubu jsou deníky MF Dnes, Blesk a Právo a časopisy Hattrick a Gól.

### **10.3 Hodnocení komunikace klubu**

V hodnocení komunikace klubu směrem k fanouškům a veřejnosti převažují spíše pozitivní postoje. Více než 75% respondentů považuje komunikaci klubu za velmi dobrou až průměrnou, přičemž za velmi dobrou ji označilo 40% dotázaných. Naopak jako zcela nedostatečnou ji označilo 5% respondentů, jako slabou pak 13%. Lze tedy říci, že mezi příznivci klubu nepanuje výrazná nespokojenost, ale zároveň je potřeba komunikační aktivity uzpůsobit tak, aby lépe vyhovovaly relevantním cílovým skupinám a byly celkově pozitivněji hodnoceny.

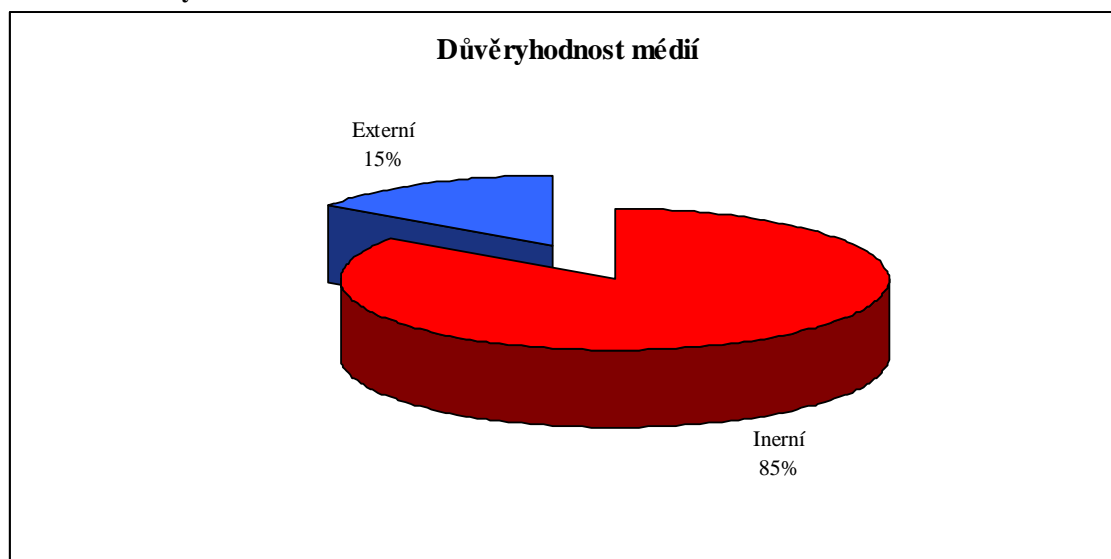
**Graf 9 - Hodnocení komunikace klubu**



Výrazně kladné hodnocení klubových médií z hlediska jejich důvěryhodnosti přinesla otázka č.7. 85% respondentů považuje interní (klubová) média za důvěryhodnější ve srovnání s ostatními sdělovacími prostředky. Externím sdělovacím prostředkům více důvěřuje pouze 15% dotázaných, a to i přestože 38% respondentů upřednostňuje při získávání informací média externí (graf 6). Pokud by se tedy objevily o identické záležitosti rozporuplné informace v interních a externích médiích, většina fanoušků by za pravdivé považovala informace uvedené v klubových médiích.

Průzkum neprokázal existenci souvislosti mezi věkem a důvěrou v klubová média. Prakticky ve všech věkových skupinách přibližně 19 - 20% respondentů označilo za důvěryhodnější externí média s výjimkou skupiny respondentů do 9 let (0%) a věkové skupiny 10-19 let, z nichž označilo za důvěryhodnější externí média pouze 5,6%.

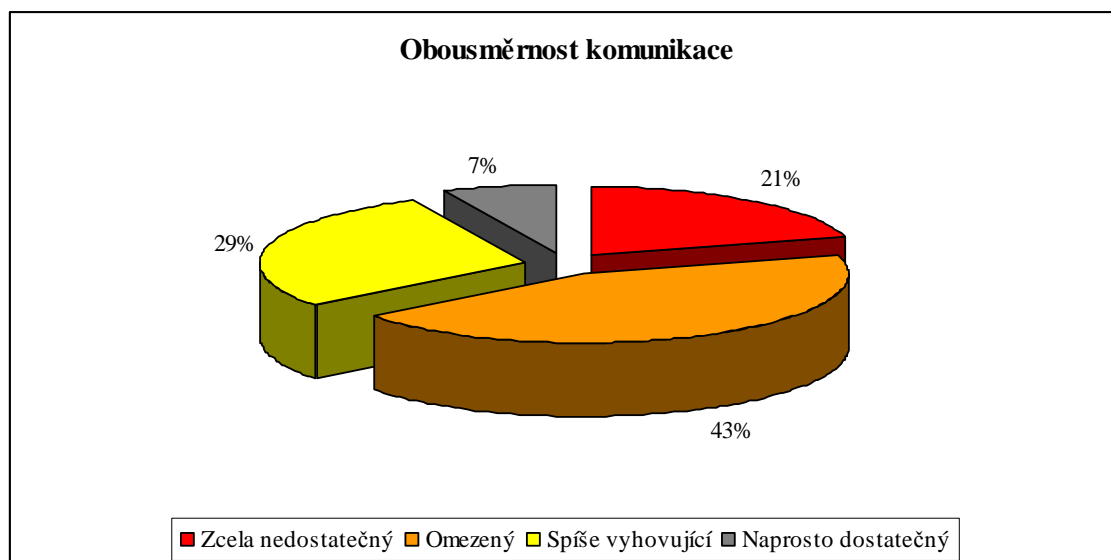
**Graf 10 - Důvěryhodnost médií**



Naopak v hodnocení komunikace z hlediska prostoru, který je poskytován fanouškům a veřejnosti pro vyjádření svých názorů či dotazů a který zároveň umožňuje představitelům klubu získávat zpětnou vazbu, si AC Sparta Praha nestojí příliš dobře. Více než pětina respondentů totiž považuje tento prostor za naprosto nedostatečný a komunikaci za spíše jednosměrnou. 43% dotázaných uznává, že určité možnosti komunikace s klubem má, avšak rozhodně by jejich rozšíření bylo touto skupinou vítáno. Za spíše vyhovující pak prostor pro zpětnou vazbu považuje necelá třetina respondentů a komunikaci jako obousměrnou hodnotí pouze 7%. Průzkum tak odhaluje poměrně výraznou slabinu klubové komunikace, neboť jak již bylo uvedeno, efektivní PR jsou založeny na obousměrnosti komunikace a vzájemném přizpůsobení a pochopení potřeb.

Tyto výsledky navíc dále podporuje graf 14, podle něhož na oficiálním webu čtvrtina dotázaných nejvíce postrádá prostor pro zapojení do klubového dění.

**Graf 11 - Obousměrnost komunikace**

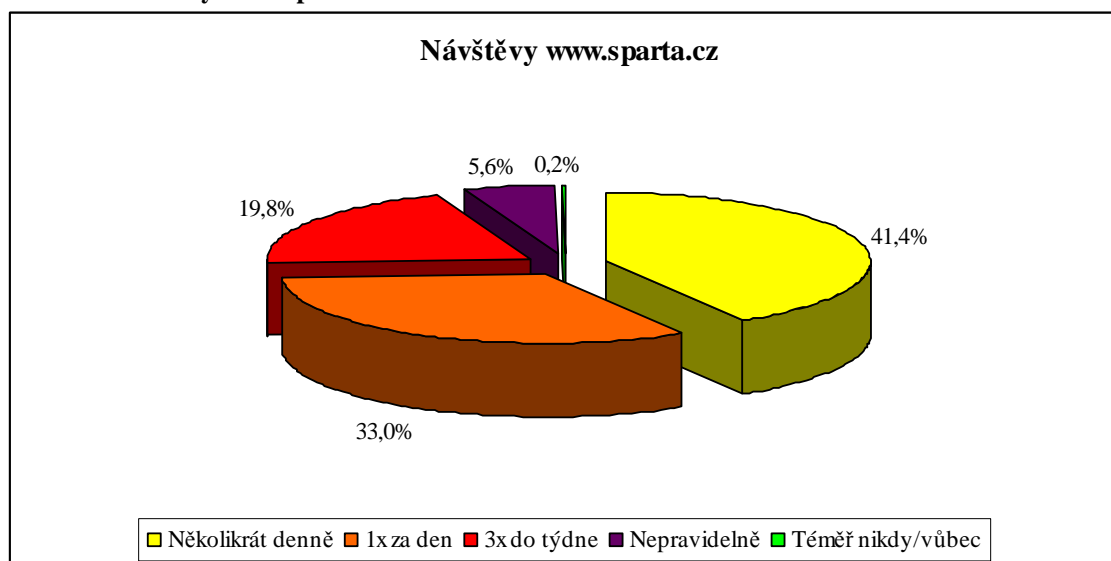


## 10.4 Klubová (interní) média

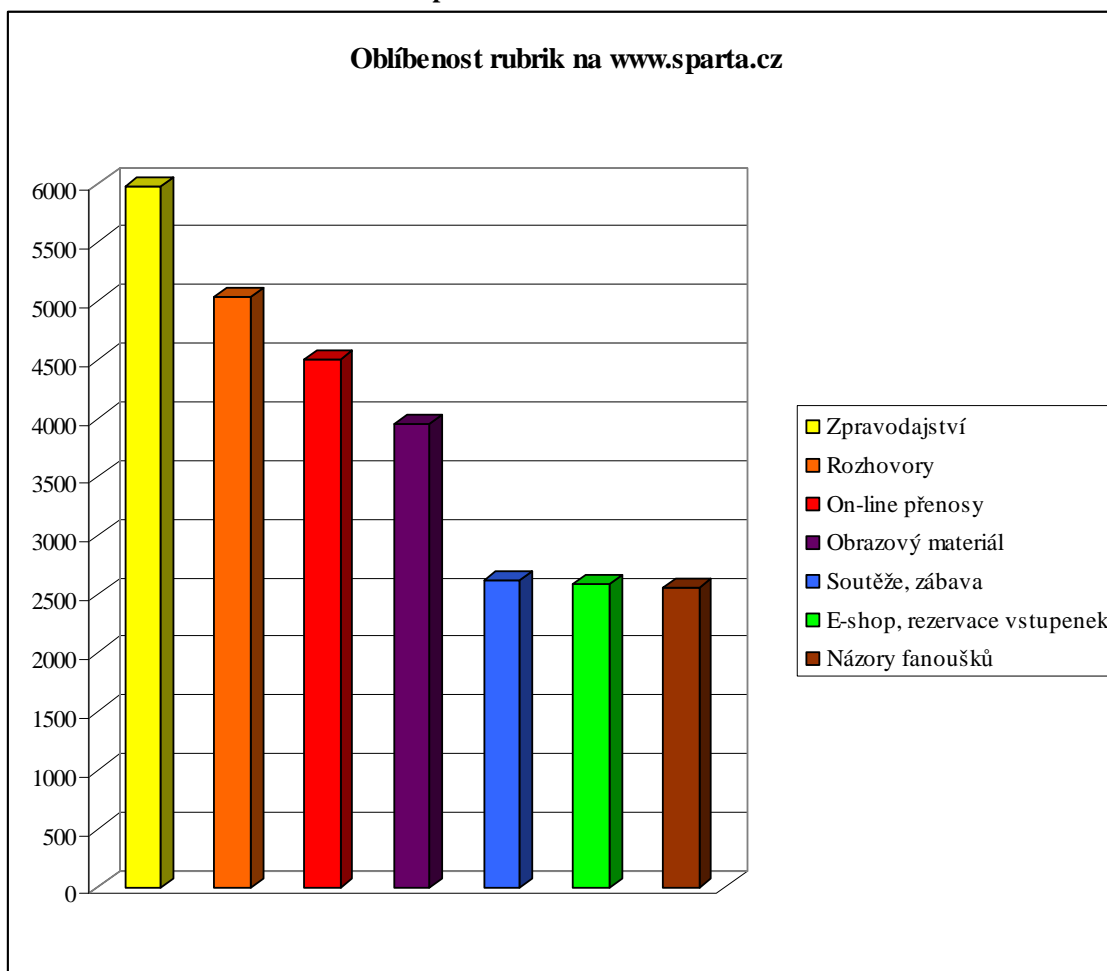
### 10.4.1 Oficiální internetové stránky – [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz)

Na základě znalosti návštěvnosti [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz) a umístění elektronického formuláře přímo na tomto portálu lze očekávat, že většina respondentů bude z řad pravidelných návštěvníků oficiálních internetových stránek. Tento předpoklad potvrzují údaje vyjádřené grafem 12, podle něhož většina respondentů navštěvuje stránky několikrát týdně. Naším úkolem bylo zjistit, které rubriky jsou nejoblíbenější a jaké rezervy a nedostatky po obsahové stránce podle jejich názoru stránky mají.

**Graf 12 - Návštěvy [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz)**



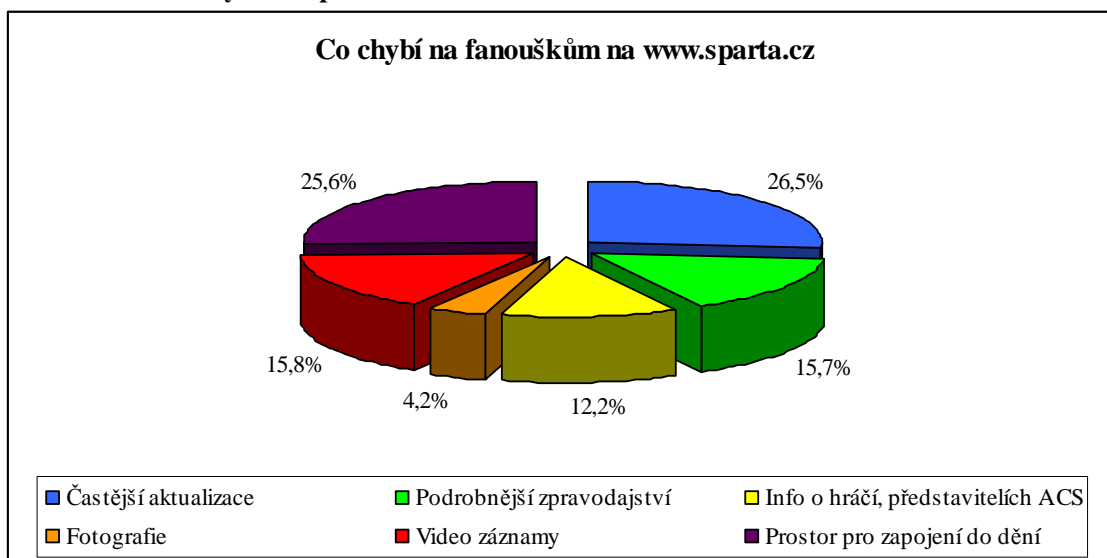
Graf 13 - Oblíbenost rubrik na www.sparta.cz<sup>107</sup>



Jednoznačně nejoblíbenější rubrikou na www.sparta.cz je klubové zpravodajství, což logicky odráží postavení webu – hlavního informačního média - v komunikaci klubu. Na opačném konci žebříčku pak stojí fórum s názory ostatních fanoušků. Z ekonomického hlediska je pro klub pozitivní, že i rezervační systém vstupenek a sekce věnovaná on-line prodeji klubových suvenýrů se z hlediska oblíbenosti a pravděpodobně tedy i návštěvnosti může porovnávat s ostatními kategoriemi. Až čtvrtou příčku u obecně atraktivního obrazového materiálu (fotografie, videa apod.) bychom pravděpodobně mohli zdůvodnit jeho celkově malým až nedostatečným množstvím fotografií a zejména videozáznamů na www.sparta.cz. Jak ale vyplývá z následujícího grafu, jsou právě video přenosy a záznamy materiálem, který fanoušci na stránkách výrazně postrádají. Kolonku „jiné“ u otázky č.11 nejčastěji plnily právě požadavky na delší, kvalitnější a aktuálnější videozáznamy, video reportáže z utkání i tréninků a živé přenosy domácích utkání.

<sup>107</sup> Respondenti seřazovali jednotlivé položky od nejoblíbenější po nejméně oblíbené. Data pak byla vyhodnocena na stejném principu jako u grafu č.7

Graf 14 - Nedostatky www.sparta.cz



Jak jsme již naznačili výše, poměrně závažným problémem a nedostatkem komunikace AC Sparta Praha je neuspokojivý prostor, který klub svým fanouškům poskytuje nejen pro vyjádření názorů, ale i pro celkové sblížení s klubovým děním. Čtvrtina respondentů totiž uvedla, že na [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz) nejvíce postrádá prostor pro zapojení do klubového dění. V kolonce „jiné“ se pak v souvislosti s tímto tématem objevily návrhy na zavedení rubriky pro zodpovídání dotazů fanoušků někým z vedení klubu, spuštění chatu s hráči a trenéry nebo aplikace umožňující známkovat výkony hráčů.

Pouze o necelé procento větší část dotazovaných by uvítala častější aktualizace zpravodajství. Téměř stejných hodnot (necelých 16%) dosáhly kategorie podrobnější zpravodajství a videozáznamy. Jak jsme uvedli v předchozím odstavci, současný objem audiovizuálních materiálů považují fanoušci spíše za nedostatečný.

Vlastní návrhy, které měli možnost respondenti artikulovat prostřednictvím pole „jiné“, se obvykle podobaly některé z nabízených možností. Z těch nejčastěji se opakujících jmenujme vedle videa a obousměrnosti komunikace ještě rozšíření zpravodajství u ostatních spartánských týmů, častější a delší rozhovory s hráči a představiteli klubu, informace o zraněných hráčích a rychlejší a podrobnější informování o přestupech a hostování hráčů.

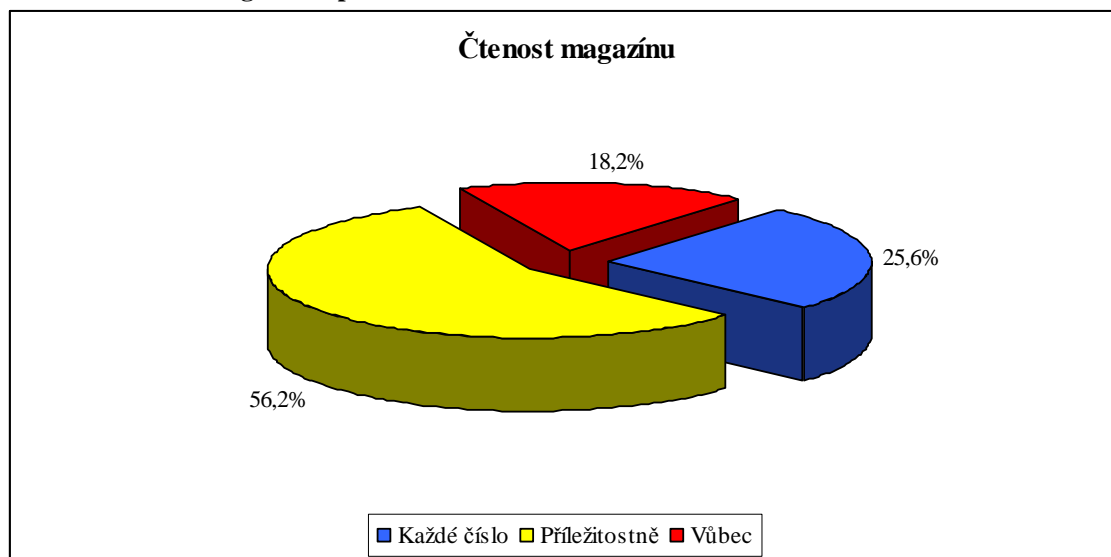
#### 10.4.2 Magazín Sparta do toho!

Přestože statistiky uvedené a komentované v analytické části vykazují rapidně klesající prodejnost zápasového časopisu Sparta do toho!, pouze 18,2% respondentů jej nečte vůbec a prakticky se o něj ani nezajímá. Navzdory tomu však necelých 10% z této skupiny fanoušků zaregistrovalo změnu formátu časopisu. Vysvětlení bychom mohli

hledat na počátku sezóny 2009/2010, kdy byl magazín Sparta do toho! výrazně podporován a propagován v jiných klubových médiích (internet, obrazovky, LED panely). Podle slov Ondřeje Kasíka bude klubový časopis na nadále ve větší míře podporován zejména prostřednictvím internetových stránek a nových panelů na stadioně.

Poměrně velká skupina fanoušků (56,2%) si magazín pročte pouze příležitostně. Tito fanoušci by mohli představovat potenciální stálé čtenáře magazínu, proto by mělo být v zájmu klubu (a zvýšení prodejnosti magazínu) s touto skupinou dále spolupracovat a zjistit podrobněji, co by čtenáře k pravidelnějšímu užívání motivovalo a co je od toho v současnosti naopak odrazuje. Zjištění těchto klíčových postojů by si však žádalo podrobnější výzkum, případně výzkum kvalitativní.

**Graf 15 - Čtenost magazínu Sparta do toho!**

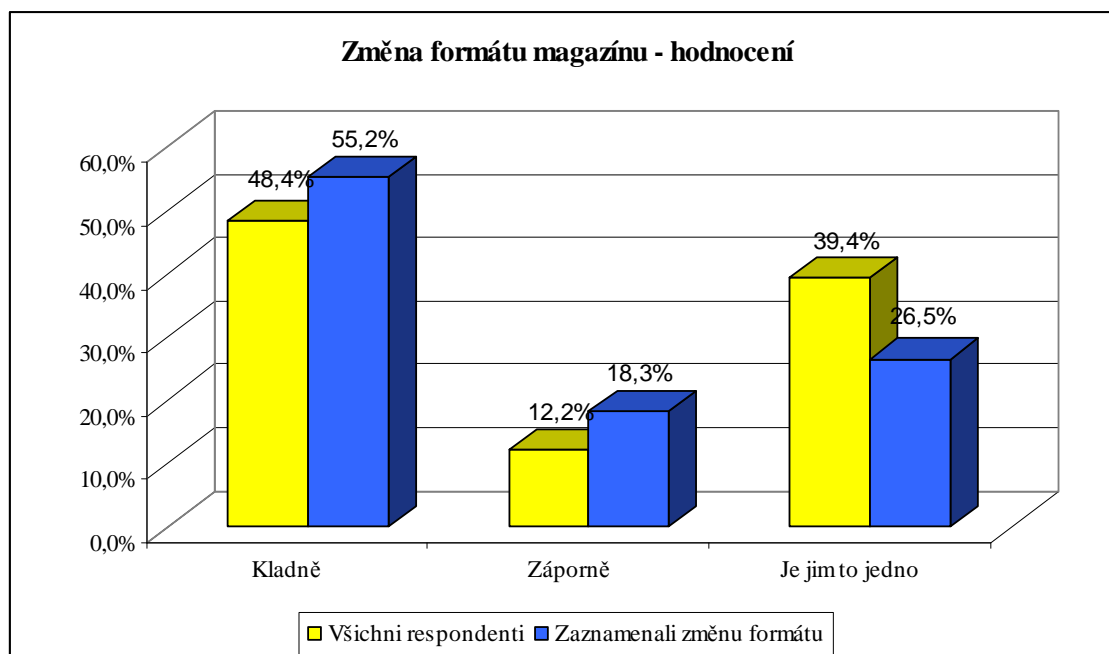


Otázka č.13 („Zaznamenal/a jste změnu formátu časopisu (z A4 na A5)?“) byla původně zamýšlená jako otázka filtrovací pro další otázku, změnu formátu však nakonec hodnotili i respondenti, kteří uvedli, že ji nezaznamenali (celkem 411 respondentů). Pro pracovníky oddělení PR bude pravděpodobně relevantnější hodnocení změny formátu od těch respondentů, kteří si změny povšimli. Proto graf 16 zachycuje poměr názorů všech respondentů i pouze těch, kteří změnu zaregistrovali (584). Tím navíc umožňuje sledovat případné zkreslení (ovlivnění) výsledků.

Více než polovina dotazovaných, kteří si změny povšimli, hodnotí změnu formátu z A4 na A5 kladně. Původní formát A4 preferuje naopak 18,3%. Na formátu pak nezáleží přibližně čtvrtině respondentů. V tomto případě však nelze vyloučit, že se názory čtenářů budou měnit, neboť doposud v novém formátu vyšla pouze 3 čísla. Prozatím však můžeme říci, že změna formátu se setkala spíše s kladnými ohlasy, ačkoli podle

důrazu, který na ni kladli pracovníci oddělení komunikace, pravděpodobně redakce magazínu očekávala větší podíl pozitivních ohlasů.

**Graf 16 - Změna formátu - hodnocení**



Opakovaně jsme zmínili zásadní proměnu, kterou magazín před sezónou 2009/2010 prošel. Jedním z cílů oddělení komunikace je přiblížení časopisu lidem a zvětšení jeho čtenářské obce. Pro dosažení tohoto cíle je však klíčové znát postoje a přání stávajících i potenciálních čtenářů, proto jsme do dotazníku zařadili jednu otevřenou otázku umožňující dotazovaným popsat, jaké změny by v magazínu uvítali a jakým směrem by se měl ubírat. Možnost spolupodílet se na vznikající nové podobě magazínu však využilo pouze 269 respondentů, tedy 27,3% ze všech dotázaných. I zde se projevila nespokojenost fanoušků s prostorem, který jim klub ve svých médiích poskytuje. Jedním z nejčastěji se opakujících bodů byl návrh na zavedení nové pravidelné několikastránkové rubriky věnované fotografiím, informacím a reportážím z tábora fanoušků, na jejímž obsahu by se mohli fanoušci sami autorsky podílet. Dalšími často se opakujícími požadavky bylo rozšíření zpravodajství o mládežnických týmech, ženském fotbalu a venkovních utkání mužského A týmu, zvýšení počtu rozhovorů, případně připojení rozhovorů s dalšími pracovníky klubu, zpřesnění statistik, zvětšení formátů plakátů a jejich počtu, nastínění plánů a vizí do budoucna, přiblížení zázemí klubu fanouškům, rozšíření o více soutěží, historických témat a hodnocení utkání očima trenérů či hráčů a naopak zmenšení reklamního prostoru. Nutno však zároveň uvést, že přibližně sedmdesát respondentů z těch, kteří na otázku odpovídali, uvedlo, že jsou se současnou podobou magazínu spokojeni a výraznější změny by dále nerealizovali.



Poslední otázka dotazníku zjišťovala, jaká je pro příznivce klubu přiměřená cena za jeden výtisk časopisu Sparta do toho!, a to u běžného vydání (utkání Gambrinus ligy) i u zkráceného vydání (evropské poháry). K ceně ligového magazínu se vyjádřilo celkem 751 dotazovaných (76%) a k ceně pohárového vydání 741 (75%). Poměrně překvapující byl rozptyl hodnot; u běžného vydání se cena pohybovala od 0 Kč až do 130 Kč, u vydání zkráceného pak taktéž od nuly do 100 Kč. Výsledky domněnky pracovníků PR oddělení, kteří očekávali výrazně nižší hodnoty. Statisticky vyhodnocené údaje obsahuje tabulka č.8.

**Tabulka 8 - Cena magazínu Sparta do toho!**

	Průměrná cena	Průměrná odchylka	Směrodatná odchylka	Modus	Medián
Běžné vydání - Gambrinus liga	35,50 Kč	11,06	15,84	30	30
Zkrácené vydání - evropské poháry	25,00 Kč	7,96	11,45	20	24

Podíváme-li se na průměrné údaje a porovnáme je se současnými cenami časopisu, zjišťujeme, že u běžného čísla se jedná prakticky shodnou částku (obvyklá cena je 35 Kč), u čísla zkráceného pak oproti stávající ceně o 5 Kč vyšší (běžná cena 25 Kč). Vyšší hodnoty u směrodatné i průměrné odchylky však upozorňují na značný rozptyl, různost navrhovaných hodnot. Pro úplnost uvádíme i nejčastěji se vyskytující hodnoty (modus) a prostřední hodnoty (medián).

### **10.5 Úskalí dotazníkového šetření**

Jak již bylo naznačeno v metodologických východiscích práce, potýkali jsme se v průběhu dotazníkového šetření s několika drobnějšími problémy spojenými s vyplňováním dotazníků. Při tzv. samovyplňovacích dotaznících (self-administered questionnaire) nemá tazatel možnost respondentovi otázky vysvětlit a ujasnit, jakým způsobem má být dotazník vyplněn. V tomto ohledu se stala nejproblematictější otázkou číslo 5, kdy měli z výčtu sedmi možností respondenti vybrat pouze pět a následně je seřadit podle frekvence užívání. Nepochopení zadání a z toho vyplývající chybné vyplnění bylo důvodem pro vyřazení většiny z nepoužitelných dotazníků (celkem 469). U některých z vyřazených dotazníků bylo zřejmé, že dotazovaného vyplňování omrzelo a nedošel až na konec. Problém s nesprávným vyplňováním bychom napříště mohli eliminovat využitím složitější elektronické aplikace, která by neumožňovala vepsání stejné hodnoty do více políček a blokovala odeslání neúplně vyplněného dotazníku. Tím bychom ušetřili

čas, který jsme věnovali třídění všech došlých odpovědí. Další možností je z dotazníku vyřadit otázky, které vyžadují škálování či řazení položek. I přesto však lze vzhledem k počtu správně vyplněných dotazníků považovat průzkum za úspěšný s poměrně velkou návratností.

Druhým úskalím elektronicky vyplňovaných dotazníků je problém s falešnou identitou či opakovaným vyplněním dotazníku, kdy nemáme možnost ověřit, kdo skutečně dotazník vyplnil.

## 11. Zhodnocení komunikace a PR klubu, možná opatření

Management fotbalového Klubu AC Sparta Praha, fotbal a.s. klade na komunikační a PR aktivity velký důraz. Tomu také odpovídá existence poměrně velkého (co do počtu zaměstnanců) oddělení komunikace a PR a jeho postavení ve struktuře společnosti. Úzký kontakt ředitele tohoto oddělení s členy top managementu navíc zajišťuje strategicky řízenou integrovanou komunikaci. Celkově hodnotím přístup k PR a komunikaci jako zodpovědný a logicky vystavěný. Na druhou stranu však hodnotím záporně fakt, že strategie komunikace není přesně vymezena v žádném vnitřním dokumentu, podle něhož by bylo systematicky vyhodnocováno její naplňování.

PR a vnější komunikace klubu je z největší části realizována ve formě media relations a community relations. Avšak v zorném poli klubu jsou i další zájmové skupiny. Například komunikaci s investory a partnery klubu mají na starosti pracovníci oddělení marketingu případně přímo členové představenstva.

Využívání externích médií a „politika“ budování vztahů s jejich zástupci a pracovníky odráží evropské trendy v oblasti sportovních Public Relations a korporátní komunikace v oblasti sportu. Tiskový mluvčí Sparty tvoří „narázník“ mezi novináři a redaktory a realizačním týmem, pro které je dnes mnohem obtížnější dostat se přímo k tomuto cennému „zdroji“ či navázat s hráči neformální kontakty. Toto jednání je však zároveň ze strany klubu kompenzováno poměrně rozsáhlým mediálně-informačním servisem, který práci novinářů do jisté míry může usnadňovat. Motivy pro realizaci této media relations strategie jsou navíc relativně logické a pochopitelné. Snahou klubu (a úkolem PR pracovníků) je zabránit úniku informací, zajištění exkluzivních informací pro vlastní klubová média, čímž zároveň zvyšují jejich hodnotu, a sjednocení všech komunikačních aktivit. Tento přístup hodnotím osobně kladně v kontextu trendů uvedených v teoretické části, neboť je zřejmé, že konečnou podobu mediálních výstupů klub určovat nemůže, a proto se zaměřuje na ovlivňování a kontrolu procesu budování, udržování a rozvíjení profesionálních pozitivních vztahů se zástupci médií. Na druhou stranu z rozhovoru s ředitelem komunikace vyplývá, že součástí komunikační strategie AC Sparta Praha není obcházení médií prostřednictvím vlastních mediálních struktur, ale naopak skloubení výhod a potenciálů médií externích i klubových. Pojetí media relations bych každopádně označila za interaktivní, neboť se tiskový mluvčí a pracovníci masmédií ve většině případů vzájemně snaží vyjít vstříc konkrétním komunikačním potřebám. Ne vždy je však s ohledem na vytíženost týmu a rozhodnutí trenérů nebo

managementu klubu možné vyhovět žádostem novinářů a redaktorů o přímý kontakt s nimi.

Větší odlišnost od evropských fotbalových klubů však lze vysledovat v oblasti tvorby vlastních mediálních struktur, který je příznačný zejména pro anglické, španělské a italské velkokluby. AC Sparta Praha kontinuálně využívá prakticky pouze dvě klubová média – magazín Sparta do toho!, internetové stránky [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz) (a pravidelné rozesílání newsletterů jedincům registrovaným na klubovém webu). Logickým zdůvodněním pro tento fakt je rozdílné ekonomické zajištění velkoklubů. Přestože by si všichni členové PR oddělení Sparty podle svých slov dobře (a rádi) dokázali představit vlastní televizní kanál, shodují se, že pro klub v současnosti představuje neúnosné výdaje. Tento argument je pochopitelný. Velkou rezervu lze spatřovat ve využití webu [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz) z hlediska obrazového a audiovizuálního obsahu. Přestože internetové stránky poskytují velké množství aktuálních informací, sekce fotografií a videozáznamů by si vzhledem k jejich atraktivitě pro návštěvníky webu zajisté zasloužily značně rozšířit. Tento názor potvrdil v rozhovoru i ředitel komunikace Ondřej Kasík, který uvedl, že vzhledem k tomu, že klub zatím neuvažuje o spuštění vlastního televizního kanálu, vidí Kasík cestu k oživení a modernizaci webu právě ve větším využití audiovizuálního potenciálu webu, jehož prostřednictvím by návštěvníci mohli mít možnost v budoucnu sledovat živé přenosy domácích (později i venkovních utkání). Realizaci tohoto záměru si žádají i příznivci klubu, z nichž se velká část ve výzkumu vyslovila pro oživení a zásadní rozšíření sekce videí a videozáznamů. Postupem času by se na webu mohly objevit např. živé přenosy debat s hráči a zaměstnanci Sparty usměrňované moderátorem, které by probíhaly v malém interním studiu, video rozborů herních situací apod.. Tento materiál by navíc mohl být využíván i pro projekci na velkoplošných obrazovkách před utkáním či o jeho přestávce (pod podmínkou jeho kompatibility pro oba systémy).

Prvním krokem směřujícím k modernizaci internetových stránek tedy by podle mého názoru mělo být jejich obohacení o podstatně větší množství fotografií (včetně fotografií z tréninků, pořádaných akcí apod.) a rozšíření stávající videogalerie, v níž současnosti nalezneme pouze několikaminutové sestřihy z jednotlivých utkání, a to ještě s poměrně velkým zpožděním. Rozvoj webových stránek a jejich modernizace by měla být a, jak potvrdil ředitel komunikace, také je jednou z hlavních komunikačních a PR výzev, neboť v tomto ohledu Sparta začíná zaostávat za svými rivaly. Příkladem je SK Slavia Praha, která ve spolupráci s hokejovou Slavií spustila po internetu Slavia TV. Zásadní proměna vzhledu i obsahu webu je podle ředitele komunikace hlavním tématem

oddělení PR. To potvrzují právě probíhající přípravy redesignu webu s obsahovým rozšířením a posunem webu k větší interaktivitě i zábavě při zachování primárně informační funkce. V současnosti vznikají různé návrhy, které budou společně s profesionální grafickou a reklamní agenturou a správcem webu realizovány pravděpodobně na podzim roku 2009. Internetové stránky by se tak měly stát podstatně modernější a interaktivnější právě díky většímu podílu audiovizuálního obsahu a zároveň ještě přehlednější. Nový vzhled webu by navíc měl podle project managera Tomáše Křivdy významně doplnit a podpořit korporátní design a klubovou identitu, jejíž posilování a budování stojí v popředí zájmu managementu klubu. Právě do procesu navrhování úprav a změn by měli být v podstatně větší míře zapojeni ti, pro něž jsou internetové stránky provozovány, fanoušci klubu a širší veřejnost.

Druhým klubovým médiem v pravém slova smyslu je zápasový magazín Sparta do toho!, jehož současná pozice v komunikaci klubu je poněkud rozporuplná. Časopis totiž plní především funkci reprezentativní, podporující image Sparty jako pravděpodobně marketingově a komunikačně nejvyspělejšího fotbalového klubu v České republice, a to navzdory rozsáhlému kvalitnímu a hodnotnému obsahu, jenž by si zasloužil ocenění i ze strany čtenářů. Slovy Ondřeje Kasíka: „Dokazujeme zejména potenciálním partnerům, že jsme o krok napřed.“ Žádný jiný český fotbalový klub nevydává tak rozsáhlý (a s největší pravděpodobností i nákladný) zápasový program. Jeho hodnota spočívá bezesporu v atraktivitě pro partnery, kteří prostřednictvím inzerce v dobře vypadajícím a kvalitním klubovém časopise mohou oslovit další cílovou skupinu a využít jej k vlastní prezentaci jako takové. Z hlediska marketingové komunikace tak smysl, který by navíc bylo možné vyčíslit na základě ceníku inzerce, vydávání magazínu má.

Otázkou však zůstává, jaký význam má magazín pro komunikaci se širší sportovní veřejností. Zhodnotit jednoznačně postavení zápasového magazínu v komunikaci AC Sparta Praha proto vyžaduje komplexní náhled na fungování celého klubu. Výše nastíněné aspekty proměny magazínu zapadají do centrálního cíle komunikace, tedy vytvořit jakousi komunitu Sparta, zosobnit klub a přiblížit jej všem, kteří o něj mají zájem. Magazín by tak měl být jedním z konstitučních prvků community relations, k čemuž také jednoznačně směřuje úsilí oddělení komunikace a celé redakce zdůraznit jeho informačně zábavní funkci v souvislosti s jeho posunutím blíže k lifestyleovým časopisům. V procesu plánování transformace časopisu však opět postrádáme zjištění postojů cílových skupin a poskytnutí prostoru pro vyjádření k této záležitosti (anketa, dotazník, výzva apod.), které by navíc s ohledem na alarmující kontinuální propad pro-

dejnosti magazínu nemělo být v žádném případě opomenuto. Poměrně značnou skupinu potenciálních čtenářů tvoří fanoušci, kteří uvedli, že magazín čtou příležitostně. Klub by se mohl soustředit právě na tuto skupinu a pokusit se co nejpřesněji identifikovat motivy i bariéry vztahující se k četbě časopisu u těchto jedinců. Náš průzkum nepotvrdil domněnky některých pracovníků klubu, podle nichž mezi bariéry čtenosti patří příliš vysoká cena za jeden výtisk, neboť průměrné hodnoty vzešlé z dat nashromážděných prostřednictvím dotazníků jsou srovnatelné se současnými cenami. I přesto bych klubu doporučovala v souvislosti se změnou formátu cenu časopisu nepatrně snížit a vyjít vstříc svým fanouškům. Cenu bych stanovila na 30 Kč za běžné vydání a 15 za zkrácené. Pro získání přesnějších číselných hodnot navíc mohou zástupci klubu použít i údaje uvedené v dotaznících, které musely být pro neúplné nebo nesprávné vyplnění vyřazené.

Zásadní problém navíc představují omezené možnosti distribuce magazínu Sparta do toho!, neboť již nyní je jisté, že z ekonomických důvodů nebude přikročeno k jeho distribuci prostřednictvím trafik a dalších obchodů. S distribucí a prodejností časopisu navíc úzce souvisí návštěvnost při utkáních v GENERALI Areně, která za uplynulé sezóny projevuje spíše klesající tendenci, což nás dovádí až k závislosti na sportovních výkonech a výsledcích Sparty. Právě schopnost tvůrců magazínu a potažmo klubu dostat jej mezi lidi, přiblížit jim ho, což si samozřejmě žádá rozšíření distribučních kanálů a zvýšení průměrné návštěvnosti stadionu, bude pravděpodobně zásadním determinantem úspěšnosti magazínu Sparta do toho! v dalších sezónách.

Jak bylo uvedeno v teoretických východiscích, těžko lze ekonomicky vyčíslit přínos pozitivních postojů u veřejnosti a zlepšení vztahů s relevantními částmi veřejnosti. Stejně tak nelze dost dobře vyčíslit úsilí a námahu, která za vznikem magazínu stojí. Představitelé klubu (a pracovníci oddělení komunikace i redakce magazínu) jsou možná právě proto přesvědčeni, že vydávání takového časopisu má stále své opodstatnění, a to i v době komunikační nadvlády elektronických médií. To ostatně dokládá existence zápasových materiálů u západoevropských velkoklobů, jejichž struktura interních médií je podstatně rozvinutější. Přední kluby anglické Premier League dokonce vydávají vedle zápasového programu (časopisu) ještě magazín o klubovém dění a jeho hráčích, který vychází obvykle s měsíční periodicitou.

Má tedy své opodstatnění pokračovat ve vydávání klubového časopisu? Pavel Pillár je při odpovídání na tuto otázku (i když nerad) poněkud skeptičtější než jeho nástupce a současný ředitel komunikace. „Podle mého názoru vydávání časopisu

v takovém rozsahu, žádajícím si obrovské výrobní náklady i úsilí při současné návštěvnosti stadionu a současných distribučních možnostech, cenu nemá. Tedy určitě ne v takovém rozsahu. Časopis bude bezkonkurenčně nejlepší v českém prostředí, i když dojde k omezení jeho rozsahu na polovinu. Náklady takto ušetřené by měly být dle mého názoru investovány do rozvoje webu, který prakticky stagnuje.“

S míněním Pavla Pillára se částečně ztotožňuji. Podle mého názoru má časopis své místo v komunikaci klubu, byť v podobě bohatšího zápasového programu. Záměr zapojit jej ve větší míře do budování vztahů s veřejností je dle mého názoru správný, avšak také zásadně podmíněný distribucí a prodejností časopisu, která vykazuje nepříznivý vývoj, a částečně i předvedenými sportovními výkony, jejichž ovlivnění není v moci tvůrců časopisu. Myslím si, že větší zřetel by již ve fázi plánování měl být brán na přání a očekávání stávajících i potenciálních čtenářů. Nový magazín by měl své čtenáře více vtáhnout do dění, a to nejen vymezením prostoru pro jejich připomínky, ale i pořádáním exkluzivních akcí či soutěží určených výhradně čtenářům časopisu (např. pouze v rámci soutěže magazínu můžete vyhrát aktivní účast na tréninkové jednotce A týmu).

Ostatní interní média klubu (Rádio Sparta, vnitřní televizní okruh, letáky a plakáty) plní spíše propagační funkci, případně funkci upomínací (letáky s pozvánkami na utkání a akce, upozornění na soutěže či výhodné nabídky vstupenek a klubového merchandisingu). Jejich význam v komunikaci klubu bývá proto hodnocen spíše z marketingového hlediska (využitelnost pro prezentaci partnerů, umístění reklamních spotů, propagace vlastních produktů, návštěvnost utkání). Poměrně značný potenciál v sobě skrývají velkoplošné obrazovky, které by mohly výrazně oživit zápasový program. Záležet však bude nejen na předpisech a legislativě, ale zejména na schopnosti zaměstnanců klubu ovládnout novou technologii a stejně tak na jejich kreativitě při plánování projekce. V souvislosti s tím by v rámci plánované rekonstrukce stadionu nemělo být opomenuto zkvalitnění ozvučení jednotlivých tribun a ochozů, které se opakovaně stalo předmětem stížností návštěvníků stadionu.

Důležitou součástí komunikace klubu, zejména z hlediska udržování a rozvíjení dobrých vztahů s fanoušky a příznivci klubu, je pořádání akcí, na nichž mají lidé možnost přímo komunikovat s hráči či zástupci klubu. Takovými akcemi jsou nejčastěji autogramiády hráčů A týmu, které se konají jak mimo stadion (často ve spojení s akcí některé z partnerů – např. autogramiáda ve Sportisimu), tak v sezónách 2008/2009 a 2009/2010 přímo na speciálních tribunách GENERALI Areny v průběhu utkání. Členo-

vé FanClubu Sparta a majitelé zlatých permanentních vstupenek navíc mají možnost účastnit se besed přímo s členy managementu klubu (nejčastěji project managerem). Dalším příkladem podobné akce je pořádání prohlídek GENERALI Areny, díky nimž mají návštěvníci možnost nahlédnout do zákulisí klubu. Podle uskutečněných anket a průzkumů<sup>108</sup> si většina fanoušků podobných akcí váží a bližší kontakt s hráči a zaměstnanci klubu by uvítala v podstatně větším měřítku. Podle mého názoru je toto jedna z cest, jak klub přiblížit jeho příznivcům a výrazně tak posílit vzájemné vztahy. Vyvolání pocitu u fanoušků a příznivců klubu, že jsou jeho součástí, představuje klíčový element community relations a zároveň klíčový předpoklad pro dosažení komunikačního cíle definovaného Ondřejem Kasíkem, tedy vytvoření „komunity Sparta“.

Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, efektivní Public Relations bývají založené na obousměrné komunikaci, neboť jen tak může organizace zjistit postoje svých zájmových skupin a dále s nimi pracovat. Zároveň je důležitou součástí procesu komunikace organizace jeho průběžná kontrola a vyhodnocování jeho úspěšnosti vzhledem k stanoveným cílům. AC Sparta Praha získává zpětnou vazbu od svých fanoušků v první řadě prostřednictvím aplikací na webových stránkách, kde se příznivci klubu mohou vyjadřovat na fóru a hlasovat v krátkých anketách, které jsou v posledních dvou sezónách více využívány a díky vysoké účasti (až 10 000 respondentů) přinášejí pro klub poměrně cenné informace o přáních fanoušků. Lidé se navíc ke klubovému dění mohou vyjádřit prostřednictvím emailů (football@sparta.cz, spartafandislusne@sparta.cz), případně při diskusích, které však nejsou pořádány pravidelně (pouze několikrát do roka pro specifické skupiny fanoušků), či přímo v Zákaznickém centru.

Analýza komunikačních kanálů klubu naznačuje, že v případě Public Relations AC Sparta Praha se nejedná o jednosměrnou komunikační aktivitu, ale spíše o aktivitu obousměrnou, neboť klub poskytuje prostor pro zpětnou vazbu široké veřejnosti (webová fóra, ankety, emailový kontakt, Zákaznické centrum, setkání a besedy s členy FanClubu) a zároveň intenzivně pracuje se zástupci médií. Přihlédneme-li však k výsledkům průzkumu postojů fanoušků ke komunikaci klubu, zjišťujeme, že ti, na které je komunikace z velké části zacílena, ji za obousměrnou převážně nepovažují a prostor, který jim klub poskytuje, hodnotí spíše jako omezený až nedostačující. Výsledky průzkumu tedy poukazují na velkou slabinu, problematický článek v komunikaci AC Spar-

---

<sup>108</sup> Většinou se jedná o krátké ankety na internetových stránkách či ankety rozsáhlejší rozesílané prostřednictvím newsletteru.



ta Praha směrem ke svým fanouškům spočívající právě ve zdánlivém uspokojení současnými možnostmi komunikace, jež však za plně vyhovující považuje pouze 7% respondentů. Více než čtvrtina respondentů navíc na oficiálních internetových stránkách postrádá prostor pro bližší zapojení do klubového dění. Obdobně je tomu u klubového magazínu Sparta do toho!, v němž by čtenáři rovněž uvítali novou rubriku věnovanou právě fanouškovskému dění. Myslím si proto, že by klub měl více dbát na přání fanoušků a podobné průzkumy a ankety realizovat častěji, případně využít data získaná naším dotazníkovým šetřením pro plánování dalších nejen kvantitavních, ale i kvalitativních průzkumů názorů relevantních částí veřejnosti, při nichž se mohou zaměřit přímo na vybrané cílové skupiny určené základními sociodemografickými charakteristikami. Samozřejmě je následná snaha vyjít vstříc zjištěným přáním a požadavkům.

Zejména v souvislosti s přípravami zásadní proměny internetových stránek by měl být v těchto měsících kladen důraz na zjišťování přání příznivců klubu, a to zejména např. dalšími průzkumy a anketami, které by představitelům klubu přinesly konkrétnější a podrobnější informace o požadavcích a očekáváních návštěvníků stránek, či založením nové diskusní skupiny a průběžným sledováním a reagováním na návrhy fanoušků. Za předpokladu, že by se zájem fanoušků o aktivní spolupráci s klubem znovu potvrdil, by pak mohlo být přikročeno k soutěži, v jejímž rámci by fanoušci navrhovali nový vzhled a obsahovou strukturu webu.

Pro klub je jednoznačně pozitivním poznatkem, který z dotazníkového šetření vyplývá, že fanoušci spíše čerpají informace z interních médií, která navíc většinou považují za důvěryhodnější než ostatní sdělovací prostředky. Vzhledem ke klubové mediální struktuře je jasné, že absolutní převahu nad externími zdroji informací interní média v dohledné době nezískají, avšak realizací některých úprav vycházejících z opakujících se požadavků uživatelů interních médií (např. rozšířením zpravodajství, rozvojem webu po audiovizuální stránce, rychlejším a přesnějším informováním o novinkách apod.) mohou pracovníci PR oddělení dále zvyšovat hodnotu těchto médií.

Důležitým kritériem hodnocení úspěšnosti komunikace klubu je průběžné sledování a vyhodnocování návštěvnosti klubových internetových stránek zapojených do výzkumného projektu NetMonitor. Externí komunikace klubu je pak průběžně monitorována přímo pracovníky PR oddělení (monitoring tisku, hodnocení mediálních výstupů) i externí společností (monitoring objednaný u České tiskové kanceláře). Je tedy zřejmé, že v komunikaci AC Sparta Praha je důraz kladen i na sledování její efektivnos-

ti a zpětnou vazbu. Přesto by měla být pozornost věnována tvorbě nových rubrik či aplikací, které by fanouškům umožňovaly bližší komunikaci a propojení s klubem.

## 12. Závěr

Na příkladě českého profesionálního fotbalového klubu AC Sparta Praha jsme prokázali, že soustavná práce s veřejností a strategicky řízený proces komunikace patří v současnosti mezi klíčové nástroje řízení sportovních klubů.

Cílem komunikace AC Sparta Praha je vybudovat a dále rozvíjet pozitivní vztahy s relevantními částmi veřejnosti, které zároveň představují základ pro vytvoření „spartánské komunity“ – klubu se svými hráči, zaměstnanci, obchodními partnery a fanoušky. Stěžejní prostředky v tomto procesu představují právě média, a to jak média externí, tak média vlastní, interní. Klub se proto dlouhodobě a systematicky zaměřuje na rozvoj vztahů a spolupráci se zástupci sdělovacích prostředků, které i přes poměrně rozvinutý komunikační mix klubu představují klíčový článek v Public Relations Sparty. Klub se však zároveň intenzivně věnuje rozvoji vlastních mediálních struktur (např. nové velkoplošné obrazovky a snaha o maximální využití jejich potenciálu) a klubových médií, mezi nimiž dominují oficiální internetové stránky [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz) a zápasový časopis Sparta do toho!, které navíc v současnosti procházejí zásadní proměnou.

Zatímco internetové stránky plní funkci primárně informační, zápasový magazín by měl čtenářům přiblížit zázemí klubu, jeho zaměstnance a hráče spíše po nesportovní stránce. Jeho postavení v komunikaci klubu je však spíše rozporuplné. Podrobnějšímu popisu významu a postavení jednotlivých médií v komunikaci klubu jsme věnovali předchozí kapitoly, z nichž vyplývá, že smyslem komunikačních aktivit fotbalového klubu AC Sparta Praha je využití synergického efektu, který mu přinášejí externí sdělovací prostředky a vlastní média. Přestože rozvoj komunikačních technologií umožňuje klubu rozvíjet vlastní média a snižovat tak jeho komunikační závislost na externích médiích, jedním z úkolů komunikace klubu je trvalé udržování a rozvíjení pozitivních vztahů s novináři a zástupci médií (media relations).

I přesto, že lze komunikaci AC Sparta Praha označit za strategicky a dlouhodobě plánovaný proces, odhalil průzkum názorů fanoušků jisté rezervy a nedostatky. Nejproblematictějším aspektem komunikace klubu je nedostatečný prostor, který klub fanouškům poskytuje. Fanoušci vnímají komunikaci klubu jako příliš jednosměrnou, neumožňující jim proniknout blíže do klubového dění, stát se ve větší míře jeho součástí. Klub by se proto měl (i v souvislosti s probíhajícím redesignem obou stěžejních klubových médií) více zaměřit na zjišťování postojů a názorů fanoušků například prostřednictvím anket, hlubších kvalitativních průzkumů, besed či diskusí a dále jim

poskytnout podstatně větší prostor na nových internetových stránkách, v magazínu i např. na velkoplošných obrazovkách. Příznivci klubu, kteří se do průzkumu zapojili, projeví silný zájem o užší propojení s klubem, poznání zázemí klubu, častější komunikaci s vedením, trenéry a hráči a celkově příležitost ovlivnit klubové dění a spolupodílet se na něm.

Dalším identifikovaným nedostatkem v komunikaci klubu představuje malé množství a kvalita audiovizuálního materiálu na [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz). Jak jsme uvedli v předchozí kapitole, měl by být tento nedostatek odstraněn právě při zásadním redesignu internetových stránek.

Dotazníkové šetření však přineslo pro klub i pozitivní výsledky. Při vyhledávání informací o klubovém dění upřednostňuje většina fanoušků média interní, která jsou navíc převážně pokládána za důvěryhodnější než média externí.

Věřím, že výsledky průzkumu názorů a této práce jako celku mohou být pro klub podnětné při plánování dalších komunikačních aktivit, průzkumů a úprav ve vlastních médiích.

## 13. Seznam obrázků, grafů a tabulek

### *Seznam obrázků*

Obrázek 1: Schéma mediálního trhu .....	16
---	----

### *Seznam grafů*

Graf 1: Vývoj návštěvnosti <a href="http://www.sparta.cz">www.sparta.cz</a> v sezóně 2008/2009 a na počátku sezóny 2009/2010 .....	68
Graf 2: Vývoj počtu reálných uživatelů na <a href="http://www.sparta.cz">www.sparta.cz</a> v sezóně 2008/2009 a na počátku sezóny 2009/2010.....	69
Graf 3: Pohlaví respondentů .....	85
Graf 4: Věk respondentů.....	86
Graf 5: Rozložení podle věku a pohlaví .....	87
Graf 6: Zdroje informací o klubu I .....	88
Graf 7: Zdroje informací o klubu II .....	89
Graf 8: Zdroje informací - internet .....	90
Graf 9: Hodnocení komunikace klubu.....	90
Graf 10: Důvěryhodnost médií .....	91
Graf 11: Obousměrnost komunikace .....	92
Graf 12: Návštěvy <a href="http://www.sparta.cz">www.sparta.cz</a> .....	92
Graf 13: Oblíbenost rubrik na <a href="http://www.sparta.cz">www.sparta.cz</a> .....	93
Graf 14: Nedostatky <a href="http://www.sparta.cz">www.sparta.cz</a> .....	94
Graf 15: Čtenost magazínu Sparta do toho!.....	95
Graf 16: Změna formátu - hodnocení .....	96

### *Seznam tabulek*

Tabulka 1: Porovnání jednotlivých metod sběru dat .....	44
Tabulka 2: Návštěvnost <a href="http://www.sparta.cz">www.sparta.cz</a> v sezóně 2008/2009.....	67
Tabulka 3: Návštěvnost <a href="http://www.sparta.cz">www.sparta.cz</a> po týdnech od 1.6.2009 do 9.8.2009 .....	68
Tabulka 4: Návštěvnost sportovních portálů v červenci 2009.....	70
Tabulka 5: Počet předplatitelů magazínu Sparta do toho! v jednotlivých sezónách .....	76
Tabulka 6: Vývoj prodejnosti za poslední čtyři sezóny .....	76
Tabulka 7: Počet magazínů Sparta do toho! vydaných členům FanClubu Sparta.....	77
Tabulka 8: Určení ceny magazínu Sparta do toho!.....	97

## 14. Seznam použité literatury

### *Tištěné zdroje:*

1. BOYLE, Raymond. *Sports journalism : Context and issues*. London : Sage, 2006. Sports journalism in the promotional age.
2. BURTON, Graeme, JIRÁK, Jan. *Úvod do studia médií*. Brno : Barrister & Principal, 2001.
3. CAYWOOD, Clarke. *Public relations : řízená komunikace podniku s veřejností*. 1. vyd. Brno : Computer press, 2003. ISBN 80-7226-886-4.
4. COAKLEY, Jay J. *Sports in society : Issues & controversies*. 9th edition. Boston : McGraw-Hill Higher Education, 2007.
5. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management sportu*. Praha : East west publishing company, 2000. ISBN 80-7219-010-5.
6. DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha : Karolinum, 1993. ISBN 80-7066-82.
7. DITTMORE, Stephen V., STOLD, Clayton G., BRANVOLD, Scott E. *Sport public relations : managing organizational communication*. [s.l.] : Human Kinetics, 2006.
8. DOVALIL, Josef a kolektiv. *Olympismus*. 1. vyd. Praha : Olympia, 2004. ISBN 80-7033-871-7.
9. FORET, Miroslav. *Komunikace s veřejností*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1994. ISBN 80-210-1034-7.
10. GRUNIG, James E., HUNT, Todd T. *Managing Public Relations*. [s.l.] : Harcourt College Publishers, 1997.
11. HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha : Management press, 2000. ISBN 80-85943-99-9.
12. JEŘÁBEK, Hynek. *Úvod do sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 1992. ISBN 80-7066-662-5.
13. JIRÁK, Jan, KÖPPLOVÁ, Barbara. *Média a společnost : stručný úvod do studia médií a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha : Portál, 2003. ISBN 80-7178-697-7.
14. KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vyd. Štěpánka Černá, Viktor Faktor, Tomáš Juppa. Praha : Grada, 2007.

15. KŘIVDA, Tomáš. *Marketingová a komerční využití elektronických médií ve sportovním klubu na příkladu AC Sparta Praha fotbal, a.s.* Praha, 2008. Vedoucí diplomové práce Petr Malecha.
16. MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. 2. vyd. Přeložili Jan Jiráček a Marcel Kabát. Praha : Portál, 2002. ISBN 80-7178-714-0.
17. NĚMEC, Petr. *Public relations : komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha : Management Press, 1999.
18. NĚMEC, Petr. *Public Relations : zásady komunikace s veřejností*. 1. vyd. Praha : Management press, 1993.
19. PAVLOVÁ, Martina. *Časopis Sparta do toho! a jeho pozice v komunikaci klubu*. Praha, 2009. FSV UK. Vedoucí bakalářské práce PhDr. David Lukšů.
20. PELSMACKER, Patrick De, GEUENS, Maggie, VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Vlasta Šafaříková. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.
21. PŘÍBOVÁ, Marie a kolektiv. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-299-9.
22. ROWE, David. *Sport, culture and the media : the unruly trinity*. 2nd edition. Buckingham, England : Open University Press, 2004.
23. SEKOT, Aleš. *Sport a společnost*. Brno : Paido, 2003. ISBN 80-7315-047-6.
24. SCHULTZ, Brad, SHEFFER, Mary Lou. Left behind : Local television and the community of sport. *Western journal of communication*. 2008, vol. 72, is. 2.
25. SINGLETON, Royce, STRAITS, Margaret M., STRAITS, Bruce C. *Approaches to Social Research*. Oxford : Oxford University Press, 1993.
26. SVOBODA, Václav. *Základy public relations*. 2. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005.
27. Stanovy občanského sdružení FanClub Sparta registrované na Ministerstvu vnitra ČR 29.11.1994 a pozměněné 6.8.2001. (interní dokument).
28. TELLIS, Gerard J. *Reklama a podpora prodeje*. 1. vyd. Přeložili David Janečka, Lidmila Janečková, Milan Třaskalík. Praha : Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-997-7.
29. VĚRČÁK, Vladimír, GIRGAČOVÁ, Jana, LIŠKAŘOVÁ, Renata. *Media relations není manipulace*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2004.

30. VOZOBULOVÁ, Petra. *Výuka házené na základních školách a její závislost na velikosti členské základny vybraných krajích ČR*. [s.l.], 2008. 62 s. FTVS UK. Vedoucí diplomové práce Martin Tůma.
31. WENNER, A. Lawrence. *Media, sports & society*. 1st edition. London : Sage publications, 1989.
32. WENNER, Lawrence A. *MediaSport*. London; New York : Routledge, 1998.

### ***Elektronické zdroje***

1. *AC Sparta Praha : Spartánský dějepis* [online]. 8.12.2008. Dostupný z WWW: <<http://www.sparta.cz/cs/novinky/zpravodajstvi/fotbalove/9834.shtml>>.
2. *APRA* [www.apra.cz](http://www.apra.cz).
3. CLELAND, Jamie. *Traditional media versus New media : Is there still a place for the local evening newspaper in modern day football coverage*. Soccer review 2007 [online]. 2007 [cit. 2009-04-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.chester.ac.uk/ccrss/documents/SoccerReview2007.pdf>>.
4. *Factum Invenio : Tiskové zprávy* [online]. 2008 , 9.10.2008. Dostupný z WWW: <<http://www.factum.cz/tz322>>.
5. HELLAND, Knut. *Changing sport, changing media : Mass appeal, the sports/media complex and TV sports rights*. Nordicom Review : Jubilee Issue [online]. 2007. Dostupný z WWW: <[http://www.nordicom.gu.se/eng.php?portal=publ&main=info\\_publ2.php&ex=248&me=2](http://www.nordicom.gu.se/eng.php?portal=publ&main=info_publ2.php&ex=248&me=2)>.
6. L'ETANG, Jacquie. *Public relations and sport in promotional culture*. Public relations review [online]. 2006, vol. 32, is. 4, Dostupný z WWW: <<http://online.sagepub.com/oneolog3.ruk.cuni.cz/>>.
7. MILLWARD BROWN. *Návštěvnost fotbalových stadiónů: Přehledová prezentace výsledků*. Duben 2005. (interní dokument).
8. *NetMonitor* [online]. 2009. Dostupný z WWW: <<http://online.netmonitor.cz/>>.
9. *Seznam občanských sdružení : Ministerstvo vnitra* [online]. c2008. Dostupný z WWW: <<http://aplikace.mvcr.cz/seznam-obcanskych-sdruzeni/SearchResult.aspx>>.
10. *Sparta fandí slušně : Projekt* [online]. [2007]. Dostupný z WWW: <<http://spartafandislusne.cz/projekt.html>>.
11. *Sparta Forever : srdeční záležitost* [online]. c2004-2009. Dostupný z WWW: <[http://www.spartaforever.cz/ukaz\\_clanek.php?clanek=168](http://www.spartaforever.cz/ukaz_clanek.php?clanek=168)>.



12. Sports Business Group at Deloitte. *Lost in translation : Football Money League*. Dan Jones. [online]. 2009. Dostupný z WWW: <<http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid=246693,00.html>>.
13. *Výroční zpráva AC Sparta Praha* [online]. JUSTICE.CZ. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz>>.
14. *Výsledky soutěže Internet Effectiveness Awards 2006* [online]. 2006. Dostupný z WWW: <[http://hn.ihned.cz/c3-19965660-500000\\_d-vysledky-souteze-internet-effectiveness-awards-2006](http://hn.ihned.cz/c3-19965660-500000_d-vysledky-souteze-internet-effectiveness-awards-2006)>.

## **15. Seznam příloh**

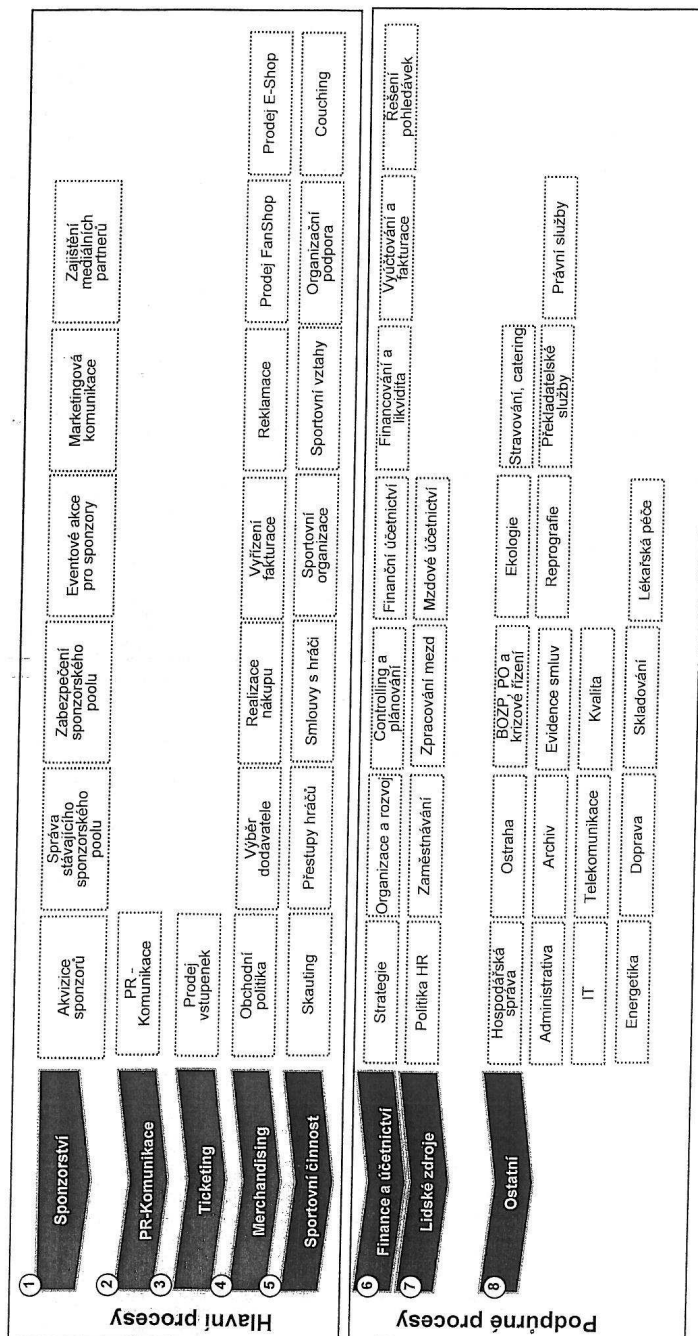
Příloha 1: Procesní mapa AC Sparta Praha .....	115
Příloha 2: Prodejnost magazínu Sparta do toho! při jednotlivých utkání .....	116
Příloha 3: Vývoj vzhledu magazínu Sparta do toho! .....	117
Příloha 4: Nový vzhled magazínu Sparta do toho! .....	118
Příloha 5: Návštěvnost <a href="http://www.sparta.cz">www.sparta.cz</a> v sezóně 2007/2008 .....	119
Příloha 6: Dotazník - hodnocení komunikace AC Sparta Praha fotbal .....	120

## 16. Přílohy

### Příloha 1: Procesní mapa AC Sparta Praha

#### Procesní model AC Sparta Praha Fotbal, a.s.

##### Procesní mapa Sparty

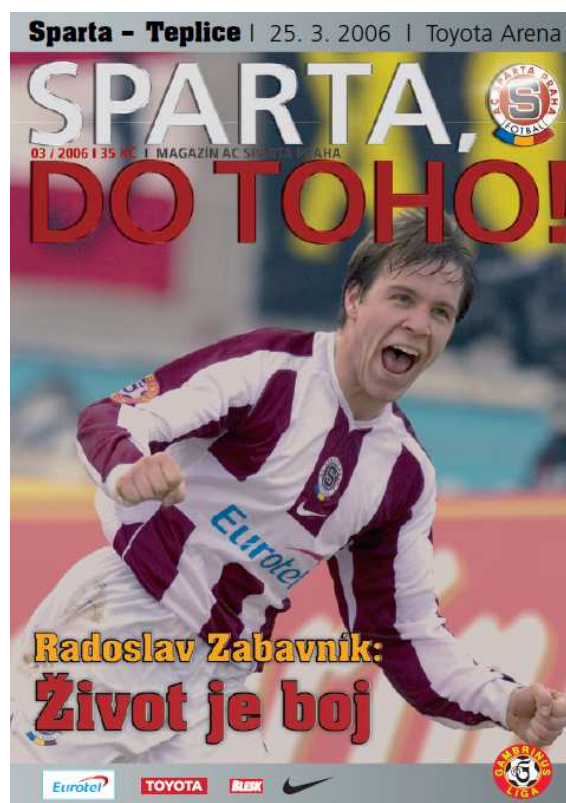


**Příloha 2: Prodejnost magazínu Sparta do toho! při jednotlivých utkání**

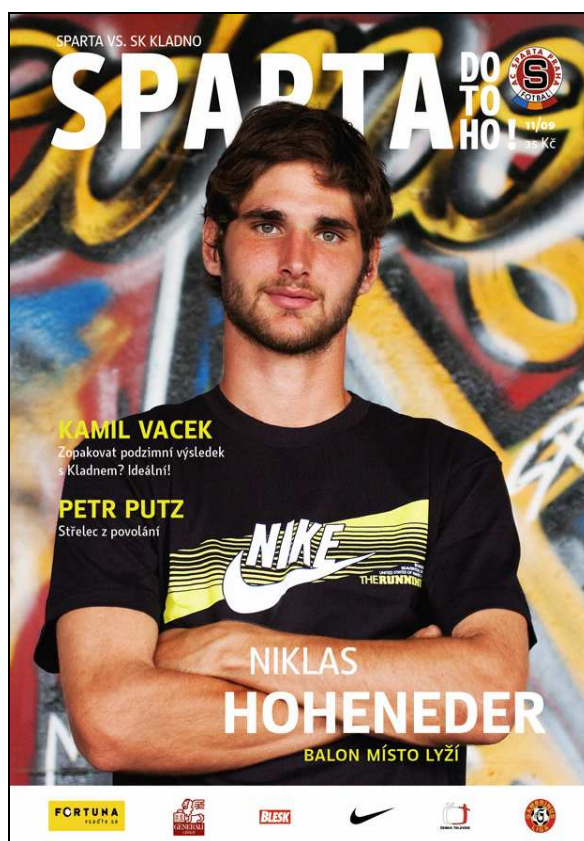
Sezóna 07/08	Soupeř	Návštěvnost	Počet prodaných kusů
Podzimní část	Liberec	16 560	917
	Zlín	6 994	525
	Odense	4 500	317
	Olomouc	4 500	349
	Mladá Boleslav	6 000	329
	Slavia		629
	Kladno	3 911	241
	Spartak Moskva	6 070	534
	Plzeň	3 100	111
	Bohemians	8 433	184
	Zürich	6 007	294
Jarní část	Žižkov	7 058	336
	Teplice	14 109	387
	Jablonec	5 400	482
	České Budějovice	7 100	374
	Most	8 521	388
	Brno	8 873	352
	Ostrava	19 000	503

Sezóna 08/09	Soupeř	Návštěvnost	Počet prodaných kusů
Jarní část	Mladá Boleslav	15 120	598
	Tiraspol	13 000	455
	Panathinaikos	14 210	541
	Olomouc	7 500	392
	Žižkov	5 750	215
	Teplice	6 250	186
	Dinamo Záhřeb	11 500	226
	Slavia	20 500	352
	Příbram	5 481	173
	Zlín	4 500	135
	Kladno	4 500	156
Podzimní část	České Budějovice	11 425	345
	Brno	10 291	181
	Liberec	6 907	120
	Plzeň	7 191	144
	Ostrava	8 203	144
	Bohemians Praha	6 264	178
	Jablonec	7 402	238

### Příloha 3: Vývoj vzhledu magazínu Sparta do toho!



#### Příloha 4: Nový vzhled magazínu Sparta do toho!





**Příloha 5: Návštěvnost www.sparta.cz v sezóně 2007/2008**

<b>Měsíc</b>	<b>Reální uživatelé (odhad)</b>	<b>Počet zobrazených stránek</b>	<b>Návštěvy</b>
2007 červen	43 500	1 108 166	221 967
2007 červenec	56 569	1 919 666	326 826
2007 srpen	82 870	2 382 136	419 382
2007 září	72 066	1 589 757	318 285
2007 říjen	70 834	1 856 329	338 410
2007 listopad	59 003	1 687 633	300 007
2007 prosinec	46 567	1 175 377	226 452
2008 leden	48 452	1 561 408	296 426
2008 únor	44 799	1 460 458	288 296
2008 březen	53 491	1 389 301	280 466
2008 duben	53 637	1 490 735	275 755
2008 květen	64 593	1 542 005	326 392

## **Příloha 6: Dotazník - hodnocení komunikace AC Sparta Praha fotbal**

### ***Demografické údaje***

1. Pohlaví
  - ☐ Muž
  - ☐ Žena
2. Věk
  - ☐ 0 – 9
  - ☐ 10 – 19
  - ☐ 20 – 29
  - ☐ 30 – 39
  - ☐ 40 - 49
  - ☐ 50 – 59
  - ☐ 60 a více

### ***Zdroje informací o klubu***

3. Zajímáte se o dění v klubu sami aktivně (informace si cíleně vyhledáváte)?
  - ☐ Ano
  - ☐ Ne
4. Informace o klubu získáváte spíše
  - ☐ Z interních - klubových médií (např. oficiální internetové stránky, magazín, apod.)
  - ☐ Z externích sdělovacích prostředků (např. jiné internetové stránky, noviny, časopisy, televize, rozhlas apod.)
  - ☐ Od přátel a kamarádů
5. Vyberte, prosím, z následujícího seznamu 5 položek, které pro vás představují nejčastější zdroje informací o klubu. Vybrané možnosti seřadte od nejčastějšího zdroje (označte číslem 1) po nejméně častý (číslo 5).
  - ☐ Oficiální klubové stránky – [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz)
  - ☐ Jiné internetové stránky (uved'te jaké:..... )
  - ☐ Klubový magazín Sparta do toho!
  - ☐ Jiná tištěná média (uved'te jaké:..... )
  - ☐ Newsletter [sparta.cz](http://sparta.cz)
  - ☐ Teletext
  - ☐ Televize
  - ☐ Rozhlas

### ***Hodnocení komunikace klubu***

6. Jak hodnotíte komunikaci klubu AC Sparta Praha fotbal směrem k fanouškům a veřejnosti?
  - ☐ Vynikající



- ☐ Velmi dobrá
  - ☐ Průměrná
  - ☐ Slabá („nic moc“)
  - ☐ Zcela nedostatečná
7. Objeví-li se rozporuplné, rozdílné informace o totožné události či záležitosti v klubových médiích a v jiných sdělovacích prostředcích (externích), který zdroj budete považovat za důvěryhodnější?
- ☐ Interní – klubová média (např. [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz), newsletter, magazín)
  - ☐ Externí média (např. jiné internetové stránky, noviny, časopisy, televize, rozhlas)
8. Prostor, který klub (a klubová média) poskytuje vám, příznivcům klubu, pro vyjádření svých názorů, připomínek či dotazů, považujete za:
- ☐ Zcela nedostatečný (nemám možnost navázat komunikaci s klubem, vyjádřit svůj názor; komunikace je spíše jednosměrná)
  - ☐ Omezený (nějaké možnosti komunikace mám, ale uvítal/a bych jejich rozšíření)
  - ☐ Spíše vyhovující (ve většině případů jsem měl/a dostatek prostoru pro vyjádření svých názorů, připomínek či dotazů)
  - ☐ Naprosto dostatečný (prostor pro fanoušky je vyhovující, komunikace mezi klubem a fanoušky je obousměrná)

### ***Hodnocení klubových médií***

9. Jaká témata (kategorie) vás v klubových médiích nejvíce zajímají? Seřad'te, prosím, následující položky podle oblíbenosti od 1 (nejoblíbenější) do 7 (nejméně oblíbené).
- ☐ Zpravodajství (výsledky, reportáže, novinky apod.)
  - ☐ Rozhovory s hráči a představiteli klubu, profilové materiály
  - ☐ On-line přenosy z utkání
  - ☐ Obrazový materiál (fotografie, videa)
  - ☐ Soutěže, fanouškovské projekty, zábava
  - ☐ Názory ostatních fanoušků (např. fórum na [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz))
  - ☐ E-shop, rezervace vstupenek
10. Jak často obvykle navštěvujete oficiální klubové internetové stránky [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz)?
- ☐ Několikrát denně
  - ☐ 1x za den
  - ☐ 3x do týdne
  - ☐ Nepravidelně (občas)
  - ☐ Téměř nikdy nebo vůbec
11. Co na [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz) nejvíce postrádáte?
- ☐ Častější aktualizace
  - ☐ Podrobnější zpravodajství
  - ☐ Informace o hráčích a představitelích klubu
  - ☐ Více fotografií
  - ☐ Video záznamy

- ☐ Prostor pro zapojení fanoušků do dění klubu
- ☐ Jiné: .....
12. Jak často čtete klubový magazín Sparta do toho! (zápasový program)?
- ☐ Čtu každé číslo (při každém utkání)
- ☐ Magazín si pročtu jen příležitostně
- ☐ Magazín nečtu vůbec, nezajímá mne.
13. Zaznamenal/a jste změnu formátu časopisu Sparta do toho! (z formátu A4 na formát A5)?
- ☐ Ano
- ☐ Ne
14. Pokud ano, jak tuto změnu hodnotíte?
- ☐ Kladně – formát A5 je lepší
- ☐ Záporně – formát A4 je lepší
- ☐ Je mi to jedno
15. Stručně, prosím, vypište, co byste v časopisu Sparta do toho! rád/a změnil/a či co v něm postrádáte.
16. Jaká je podle vás přiměřená a odpovídající cena za jeden výtisk magazínu Sparta do toho! ?
- Běžné vydání – utkání Gambrinus ligy (88 stran): ..... Kč
- Zkrácené vydání – evropské poháry (44 stran): ..... Kč